

УДК 331.108

*Рогоза М.Є., д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економічної кібернетики;**Онщенко Е.К., аспірант.**Полтавський університет економіки і торгівлі.***КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті розроблено концептуальні основи управління кадровим потенціалом підприємств з урахуванням встановлених взаємозв'язків складових системи управління кадровим потенціалом підприємств, а також ідентифікації проблем у системі управління кадровим потенціалом підприємств.

Актуальність. Для економіки України характерною є наявність проблеми неефективного управління кадровим потенціалом підприємств, що проявляється у дисбалансах попиту та пропозиції кадрів за видами економічної діяльності. Кадрова структура підприємств характеризується неефективністю, що підтверджується її неспроможністю системного та комплексного вирішення завдань в оперативному та стратегічному аспектах та неповним використанням трудового потенціалу підприємств в результаті значних втрат робочого часу та високих показників плинності кадрів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вітчизняними та зарубіжними вченими сьогодні акцентується увага на необхідності дослідження кадрового потенціалу підприємств. Так, теоретико-методологічна база управління кадровим потенціалом активно вдосконалюється західними вченими: Т. Голві, Дж. Уїтмором, Э. Парсло, Т. Норбертом та багатьма іншими вченими. Також ці питання висвітлено у працях Г. Беккера, Г. Боуена, Дж. Коулмана, Дж. Мінсера, Л. Туроу, Т. Шульца. Зарубіжна практика не може використовуватися вітчизняними підприємствами для вирішення окреслених проблем, бо не адаптована до українських реалій. Серед вітчизняних вчених проблемами управління кадровим потенціалом займаються такі вчені: В. Антонюк, Д. Богиня, Н. Верхоглядова, В. Гриньова, О. Гришнова, А. Доронін, К. Забавіна, Р. Колосова, Н. Краснокутська, О. Крушельницька, Е. Лібанова, Н. Лук'янченко, О. Новікова, Л. Шаульська та інші вчені. У роботах переважно розглядається загальнодержавний та регіональний рівень управління кадровим потенціалом, що не дозволяє вирішувати проблем невідповідності попиту та пропозиції кадрів на внутрішньому ринку праці підприємства. Актуальною є розробка нових підходів до управління кадровим потенціалом підприємств з урахуванням аспектів теорій трудового потенціалу та людського капіталу.

Метою статті є розробка концептуальних основ управління кадровим потенціалом підприємств.

Виклад основного матеріалу. Необхідність розробки концепції управління кадровим потенціалом підприємств зумовлена тим, що у науці та практиці недостатньо уваги приділяється всім складовим системи управління кадровим потенціалом підприємств. Перш за все, це стосується особливостей формування кадрового потенціалу. Переважно розглядаються особливості оцінки ефективності використання кадрового потенціалу, що не дозволяє комплексно підходити до управління кадровим потенціалом та не вирішує проблеми невідповідності структури персоналу потребам підприємств.

Особливостями підходу до управління кадровим потенціалом промислових підприємств має бути таке управління кадровим потенціалом, коли формування кадрового потенціалу підприємства повинно здійснюватися з урахуванням трудового потенціалу підприємства та трудового потенціалу на ринку праці. Таке управління дозволить вирішити проблему неефективної структури персоналу підприємств, а також її невідповідності потребам діяльності. З іншого боку, це дозволить усунути дисбаланс попиту у персоналі з боку

підприємств та пропозиції у ньому на ринку праці. Така система повинна мати зворотні зв'язки: попит на ринку праці (відповідно зі структурою трудового потенціалу на ринку праці) та пропозиція з боку підприємств (у відповідності із структурою робочих місць) повинні максимально відповідати між собою з урахуванням потреб діяльності. Все це необхідно враховувати при формуванні кадрового потенціалу підприємства. Підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства слід пов'язувати з його розвитком, що є основою формування людського капіталу підприємства.

Розвиток кадрового потенціалу підприємства пов'язаний зі створенням таких умов, коли продуктивність праці персоналу зумовлена такими факторами як: здоров'я, здібності, освіта, професіоналізм та мобільність персоналу всього підприємства. Це є основою формування людського капіталу підприємства. Отже, етап формування людського капіталу підприємства пов'язаний з максимально ефективним використанням кадрового потенціалу підприємства. У рамках запропонованої концепції передбачено враховувати особливості етапу формування людського капіталу підприємства. На питання як саме підвищувати рівень здоров'я, здібностей, мобільності, освіти та професіоналізму слід шукати відповіді у системі управління розвитком людського капіталу підприємств.

Під трудовим потенціалом підприємства у роботі будемо розуміти структуру робочих місць та фонд робочого часу підприємства, що мають плануватися з урахуванням трудового потенціалу на ринку праці та потреб виробництва. Трудовий потенціал на ринку праці варто розглядати як сформований певний рівень та структуру зайнятості в економіці. При цьому також важливо враховувати і структуру безробітного населення, тобто розглядати структуру всього економічно активного населення. Важливою умовою при цьому є додержання інтересів підприємства, тобто трудовий потенціал підприємства має формуватися у відповідності до потреб виробництва. Саме це має складати основу формування та використання кадрового потенціалу підприємств.

На етапі формування кадрового потенціалу актуально визначати показники фактичного кадрового потенціалу, яким володіє підприємство. Кадровий потенціал підприємства розглядається як кількісний та якісний склад персоналу підприємства, тобто кадрова структура підприємства. Відповідно до характеристик трудового потенціалу визначаються вимоги до персоналу для найму чи переведення на вакантні посади, що можуть створюватися у відповідності зі змінами попиту та пропозиції на ринку праці, а також потреб виробництва. У відповідності із цим необхідно здійснювати формування кадрового потенціалу.

Особливістю кадрового потенціалу є наявність стабільного ядра висококваліфікованого персоналу. Це не означає, що структура персоналу не може змінюватися та є статичною. Пояснюється це тим, що у структурі персоналу має бути певний резерв висококваліфікованих фахівців. При цьому резерв не означає, що вони є незадіяними у виробництві, а просто є багатопрофільними та мобільними та можуть у будь-який момент бути основою для приведення у відповідність потреб виробництва та трудового потенціалу підприємства.

І тільки у відповідності з вимогами до персоналу має відбуватися формування людського капіталу підприємства. Це повинно проявлятися у такому підборі персоналу на вакантні робочі місця, коли буде максимально відповідати трудовий та кадровий потенціал підприємства. Якщо такої відповідності досягти неможливо лише за рахунок зміни структури персоналу (тобто за рахунок джерел внутрішнього ринку праці підприємства) чи набору персоналу із зовнішнього ринку праці, то необхідним є виявлення ступеня невідповідності трудового та кадрового потенціалу з метою формування напрямків розвитку кадрового потенціалу. При цьому також важливо враховувати рівень розвитку трудового потенціалу на ринку праці. Все це наочно представлено на рис. 1.

Таким чином, висувається гіпотеза, що з урахуванням трудового потенціалу на ринку праці, який розглядається як сформований певний рівень та структура зайнятості в економіці, структури безробітних, потреб виробництва та трудового потенціалу підприємства як структури робочих місць та фонду робочого часу повинно здійснюватися форму-

вання та розвиток кадрового потенціалу підприємства з метою подальшого формування людського капіталу.

Особливості управління кадровим потенціалом підприємств залежать від співвідношення параметрів трудового та кадрового потенціалу підприємства. Трудовий потенціал підприємства визначається попитом на ринку продукції, що формує попит на ринку праці.

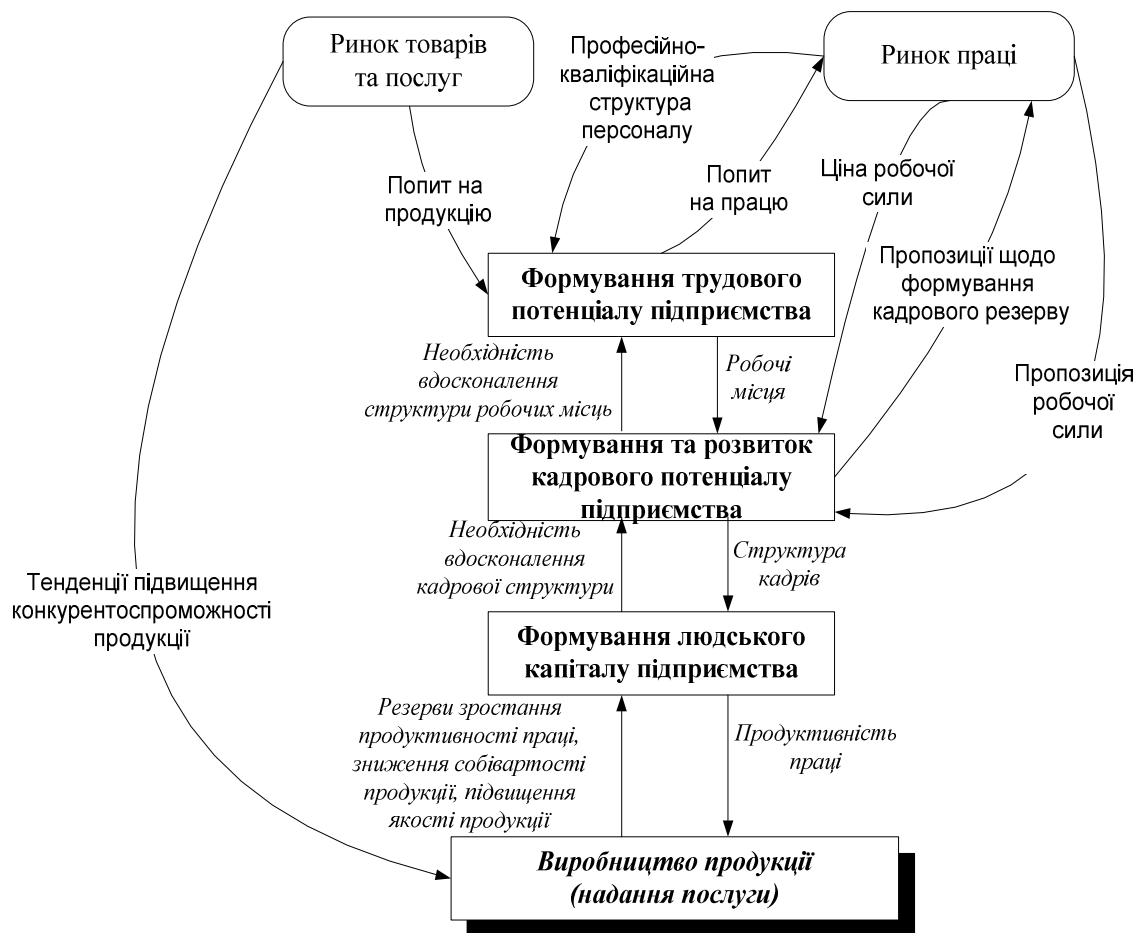


Рисунок 1 – Взаємозв'язок складових системи управління кадровим потенціалом підприємств
Джерело: Складено автором самостійно

Кадровий потенціал підприємства обмежений величиною пропозиції робочої сили на ринку праці. З урахуванням співвідношень представлених елементів системи управління кадровим потенціалом підприємств можна ідентифікувати проблеми у системі управління кадровим потенціалом підприємств (рис. 2).

Аналіз виділеного набору проблем вказує на те, що їх виникнення може бути пов'язано із неефективністю процесів формування та розвитку системи управління кадровим потенціалом підприємств, що підтверджує необхідність розробки концепції управління кадровим потенціалом підприємств. Теоретико-методологічний рівень концепції має бути представлений синтезом таких підходів, як: системний, ситуаційний, динамічний, а також теоріями мотивації, управління кадровим потенціалом та людським капіталом.

Вибір системного підходу обумовлено тим, в його основі знаходиться дослідження об'єктів як систем з використанням системного аналізу, а також він направлений на комплексне вивчення економіки як єдиного цілого з позицій системного аналізу.

Його перевагою є можливість дослідження окремих економічних суб'єктів як структурних частин більш складних систем, виявлення ролі кожного з них у загальному процесі функціонування економічної системи та, навпаки, вплив системи в цілому на окремі

елементи [1]. Системний підхід дозволить представити взаємозв'язок елементів системи управління кадровим потенціалом підприємств, а також взаємозв'язок із факторами зовнішнього середовища підприємства.

Ситуаційний підхід надає можливість поєднання між собою стратегічного рівня управління підприємством із оперативним. Він орієнтований на аналіз ситуації і підбір відповідних методів управління. Даний підхід зводиться до встановлення взаємозв'язку між типом ситуації, що склалася, орієнтований на вивчення впливу чинників на процес управління конкретною ситуацією. Застосування ситуаційного підходу має на увазі постійне корегування діяльності підприємства відповідно до конкретної ситуації [2]. Саме тому на етапах формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства вибір методів та підходів має здійснюватися в залежності від типа ситуації, що склалася на внутрішньому та зовнішньому ринках праці, а також на ринку продукції.

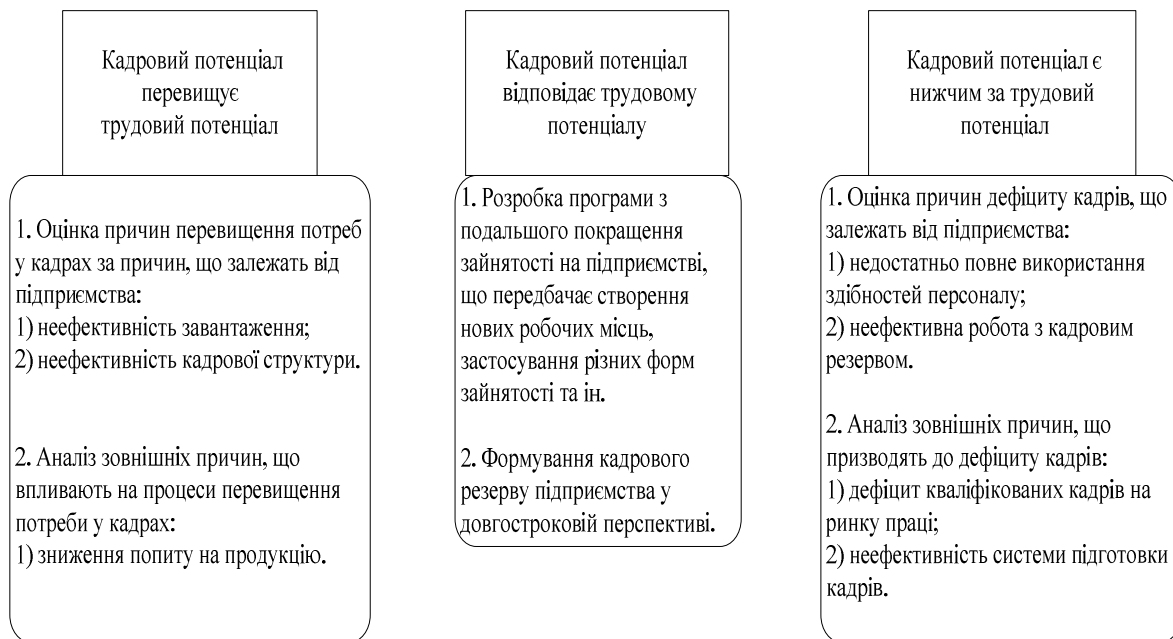


Рисунок 2 – Ідентифікація проблем у системі управління кадровим потенціалом підприємств
Джерело: Складено автором самостійно

Динамічний підхід до управління персоналом підприємства запропоновано у роботі [3] для вирішення проблем дефіциту кваліфікованого персоналу. Його сутність полягала у оперативній зміні структури персоналу для виконання поточних планів виробництва. Обмеженням підходу є його орієнтація лише на оперативний рівень управління, що не дозволило вирішувати проблему формування стабільного ядра висококваліфікованих кадрів підприємства.

Запропонована у роботі концепція управління кадровим потенціалом підприємств має як оперативну, так і стратегічну направленість. Застосування положень динамічного підходу в рамках цієї концепції має бути основою зміни кадрової структури в оперативному режимі. Теорії управління кадровим потенціалом знайшли своє місце у концепції з позицій розкриття основ формування та розвитку кадрового резерву як стратегічного ресурсу кадрової структури підприємства. Положення теорії управління людським капіталом використані у роботі з позицій забезпечення такого розвитку кадрового потенціалу підприємства, що орієнтований на формування продуктивних здібностей до праці у персоналу.

Важливе місце на теоретико-методологічному рівні концепції управління кадровим потенціалом підприємств відводиться змістовним та процесійним теоріям мотивації. Їх значення найбільш повно проявляється на етапах відбору кандидатів до кадрового резерву

та на вакантні посади у кадровій структурі підприємства. Вирішальну роль має відбір таких кандидатів, що характеризуються високим рівнем внутрішньої мотивації.

Методичний рівень концепції складає механізм управління кадровим потенціалом підприємств, науково-методичні підходи до формування та розвитку кадрового потенціалу підприємств, науково-методичні підходи до організаційного та інформаційного забезпечення процесів реалізації представленого механізму.

Методичні підходи до формування та розвитку кадрового потенціалу враховують характеристики та поведінкові особливості різних видів кризових ситуацій, а також набір типових особливостей поведінки персоналу в умовах різних за причинами виникнення кризових ситуацій та поведінкові особливості за характером перебігу кризових ситуацій, що систематизовані у роботі [4]. Однак обмеженням такого підходу є орієнтація на усунення негативних проявів за рахунок антикризового управління персоналом, але при цьому не досліджуються основи формування та розвитку такої структури кадрів, яка б дозволяла мінімізувати негативні кризові прояви за рахунок зміни поведінкових особливостей. Формування та розвиток кадрового потенціалу також слід розглядати як основу подальшої адаптації кадрової структури у відповідності зі зміною факторів зовнішнього середовища. Стратегічний аспект вирішення цієї задачі може бути забезпечено за рахунок формування та розвитку кадрового резерву підприємства.

Формування кадрового потенціалу повинно здійснюватися за різними напрямками, зміст яких розкривається у науково-методичному підході до формування кадрового потенціалу підприємства. Сюди відносяться різні джерела залучення кадрів із зовнішнього ринку праці, а також особливості формування кадрового резерву. На даному етапі важливим є вирішення таких задач: встановлення критеріїв формування кадрової структури; систематизація напрямків та методів формування кадрового потенціалу; визначення та вибір методики формування кадрового резерву підприємства; наведення особливостей відбору персоналу серед складових внутрішнього ринку праці підприємства; представлення послідовності етапів залучення та відбору кадрів із зовнішнього ринку праці підприємства.

Розвиток кадрового потенціалу передбачає покращення якісних та кількісних характеристик кадрів підприємства. Його основними складовими є: вибір форм та методів навчання та підвищення кваліфікації кадрів підприємства; організація процесу навчання та підвищення кваліфікації кадрів підприємства; вибір форм та методів підготовки кадрового резерву; організація процесу підготовки кадрового резерву.

Процеси формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства є взаємопов'язаними та взаємообумовленими. Їх синтез має бути покладено у концепцію та механізм управління кадровим потенціалом підприємств.

Механізм управління кадровим потенціалом дозволяє поєднати між собою усі процеси та методи системи управління кадровим потенціалом підприємств, а також відтворити інформаційні та організаційні взаємозв'язки між процесами, структурно-функціональними підрозділами підприємства та ринками макросередовища. Реалізація механізму дозволить отримати повне уявлення того, як саме буде здійснюватися формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Підхід до розробки організаційного забезпечення представляє собою набір етапів, реалізація яких направлена на створення умов для впровадження у практику господарювання розробленого механізму управління кадровим потенціалом підприємств. Значна увага при цьому має приділятися аналізу функцій структурних підрозділів підприємства, що займаються процесами управління кадровим складом підприємства. Окремою складовою є систематизація набору нових функцій персоналу координаційного центру управління кадровим потенціалом підприємства.

Інформаційне забезпечення представлено моделлю інформаційно-аналітичного забезпечення механізму управління кадровим потенціалом підприємств, що представляє собою взаємозв'язок усіх процесів механізму та суб'єктів їх реалізації за рахунок відповід-

них інформаційних потоків. Інструментальний рівень концепції управління кадровим потенціалом підприємств представлено набором таких методів: планування робочих місць та чисельності персоналу, а також заробітної плати; економічного аналізу; експертних оцінок; функціонального аналізу та апарату DFD моделювання.

Усі представлені рівні концепції знаходять свою реалізацію у моделях: механізму управління кадровим потенціалом, планування та розвитку кадрової структури підприємства, інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації механізму управління кадровим потенціалом промислових підприємств. Організаційний рівень концепції представлено координаційним центром управління кадровим потенціалом підприємства, до складу якого запропоновано включити такі відділи: відділ кадрів, відділ праці та заробітної плати, планово-економічний відділ та службу HR менеджменту.

Комплексне поєднання усіх наведених аспектів у рамках єдиної концепції направлено на вирішення проблеми неефективного використання кадрового потенціалу підприємств, що проявляється у недосконалостях кадрової структури через відсутність у ній стабільного ядра висококваліфікованих кадрів. У загальному вигляді система управління кадровим потенціалом підприємства можна представити у такій формі (рис. 3). Виділений набір процесів має формувати основи подальшої розробки механізму управління кадровим потенціалом підприємств текстильної галузі.

Важливими процесами системи управління кадровим потенціалом підприємства є: прогнозування попиту на продукцію та тенденцій ринку праці. Стратегічна направленість управління кадровим потенціалом вказує на необхідність вибору середньострокових прогнозів до 5 років. Для кожного підприємства в залежності від його специфіки діяльності можуть визначатися тенденції формування попиту на продукцію. Прогнози ринку праці можуть використовуватися за результатами досліджень групи компаній Head Hunter, що вважаються експертами у цій сфері. Також на підприємствах необхідно проводити моніторинг ринку праці за професійними групами, які формують кадрову структуру підприємства. При цьому також важливо аналізувати і довгострокові тенденції, що можуть вплинути на зміну попиту на продукцію: науково-технічний розвиток, покращення якісних характеристик продукції підприємств-конкурентів, зміни на ринках сировини та енергоресурсів, орієнтація на зміну ринкової ніші та сегменту, виявлення тенденцій щодо активізації експортної орієнтації підприємства і т.д. Все це має враховуватися при плануванні показників трудового потенціалу підприємства. Так, на основі середньорічної програми випуску продукції, фонду робочого часу та норми виконання норм можливим є розрахунок планової середньорічної чисельності кадрів за професійними групами та в цілому. Наступним процесом відповідно до рис.3 є розрахунок чисельності стабільного ядра у структурі кадрового потенціалу як планового показника на перспективу. Функція оцінки у системі управління кадровим потенціалом реалізується у блоках 6 та 8, рис. 3 Діагностика фактичної кадрової структури дозволяє визначити ступінь відповідності фактичної кадрової структури плановій структурі кадрів за професійно-кваліфікаційними групами.

Якщо на даному етапі кадрова структура відповідає потребам виробництва, то при цьому необхідним є перехід до блоку 7, де представлено напрямки реалізації підходу до формування кадрового резерву. Цей етап є одним із найважливіших у системі управління кадровим потенціалом підприємства, а тому потребує більш детального представлення та вдосконалення. У ситуації, коли на етапі діагностики фактичної кадрової структури робиться висновок про те, що структура не відповідає потребам виробництва, необхідним є перехід до блоку 9, де представлено особливості реалізації підходу до формування кадрового потенціалу підприємства. Оцінка кадрового потенціалу передбачає визначення ступеня відповідності планового та фактичного стабільного ядра кадрів у структурі персоналу підприємства. Також при цьому розраховується фактичний коефіцієнт стабільного складу персоналу.

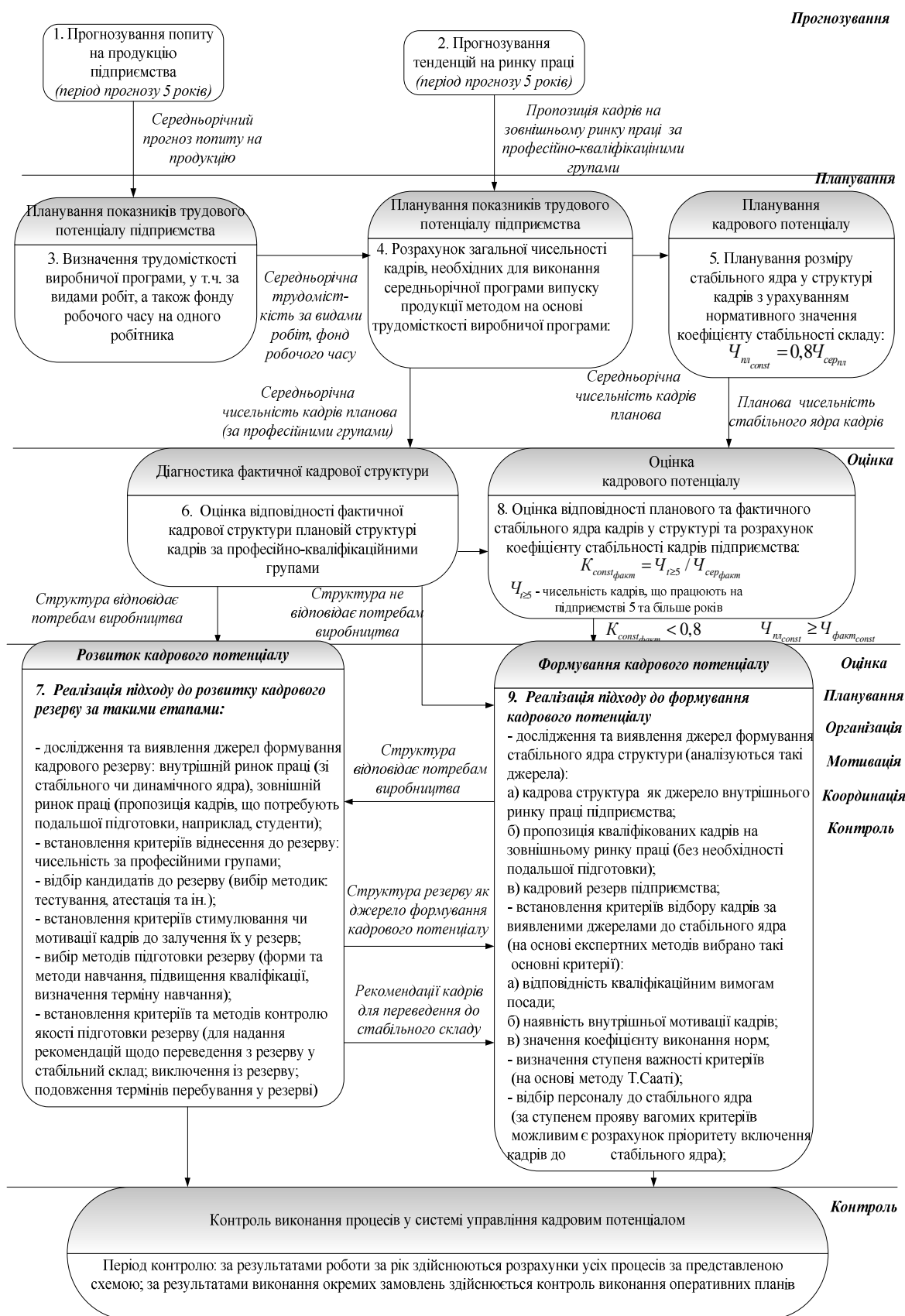


Рисунок 3 – Система управління кадровим потенціалом підприємства
Джерело: Складено автором самостійно

Формування кадрового потенціалу необхідно здійснювати за наявності хоча б однієї із переліку умов: структура кадрів не відповідає потребам виробництва; фактичний коефіцієнт стабільності кадрів є нижчим за встановлений норматив; планова чисельність стабільного складу персоналу є нижчою фактичної чисельності стабільного складу персоналу підприємства. На етапах формування та розвитку кадрового потенціалу важливою є реалізація комплексу усіх основних функцій менеджменту. Саме тому необхідно більш детально представити підсистеми формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Висновки. Реалізація підходу до формування кадрового потенціалу підприємства дозволить привести кадрову структуру у відповідність до потреб виробництва як на оперативному, так і на стратегічному рівнях (за умов наявності кадрового резерву). Таким чином, реалізація запропонованого підходу створює основи для ефективного формування та розвитку кадрової структури підприємств як у стратегічному, так і у оперативному аспектах. При цьому також мають враховуватися всі категорії та професійні групи персоналу. Саме у цьому полягають особливості та переваги представленого концептуального підходу до управління кадровим потенціалом підприємств.

Література

1. Крощенко М. М. Теоретико-методологические основы исследования трудового потенциала [Электронный ресурс] / М. М. Крощенко, М. А. Шестаков. – Режим доступа: <http://www.URL: niitruda.ru>analytics/materials/6v.doc>.
2. Лепа Р. Н. Ситуационный механизм подготовки и принятия управленческих решений на предприятии: методология, методы, модели : монография / Р. Н. Лепа ; НАН Украины. Институт эконом. пром-ти. – Донецк : Юго-Восток, Лтд, 2006. – 308 с.
3. Руссиян Е. А. Механизм динамического управления рабочим персоналом промышленного предприятия / Е. А. Руссиян // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії : зб. наук. пр. – Краматорськ : ДДМА, 2009. – № 3(17). – С. 219-223.
4. Лепейко Т. І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова. – Х. : ХНЕУ, 2010. – 236 с.

УДК 338.242:330.14:658(045)

*Берсуцький А.Я., д-р екон. наук, доцент.
Донецький університет економіки та права;
Бриль І.В., канд. екон. наук.
Інститут економіки промисловості НАН України.*

ВИЗНАЧЕННЯ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Надано авторське визначення понять інтелектуального та людського капіталу підприємства. Приведено можливу оцінку інтелектуального капіталу за існуючими методами. Визначено аспекти управління інтелектуальним капіталом, згідно напрямів діяльності підприємства.

Розвиток суспільства й економіки забезпечується діяльністю людей, їх суспільно-корисною працею, що має абстрактну та конкретні форми. В економічній науці та практиці значно більше уваги приділяється дослідженню й управлінню конкретними формами праці, товару, що реалізується в їх матеріально-речовій формі, а капітал все ще оцінюється переважно за його фінансово-матеріальною складовою. На деяких сучасних підприємствах у їх сукупній вартості частка інтелектуального капіталу досягає 50-70 %, що визначає зацікавленість науковців і фахівців реального сектору економіки в дослідженні проблематики інтелектуального капіталу підприємств.