

**Кравцова Л. Л.**  
*старший викладач кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування,  
Київський кооперативний інститут бізнесу і права  
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-362-3-9>

## **ФОРМУВАННЯ І УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті розглянуто особливості формування і управління кадровим потенціалом підприємства. Розкрито теоретичну сутність кадрового потенціалу підприємства. Наведено схематичне зображення системи управління кадровим потенціалом підприємства. Систематизовано основні зовнішні та внутрішні фактори впливу на систему управління кадровим потенціалом підприємства. Охарактеризовано основні принципи, на яких має ґрунтуватися функціонування системи управління кадровим потенціалом підприємства.

Кадровий потенціал виступає важливим стратегічним напрямком розвитку кожного підприємства, а в умовах ринкової економіки, глобалізації, значного загострення конкуренції за ринки та ресурси головною продуктивною силою, найбільш цінним активом та одним з ключових резервів підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства виступають його кадри. Забезпечення необхідних і достатніх темпів економічного розвитку, набуття стійких конкретних переваг й високого рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання сьогодні знаходяться в безпосередній залежності від системного і цілісного підходу до управління його кадрами.

Вагомий внесок у вивчення теорії і практики управління кадровим потенціалом підприємства, проблем підвищення його ефективності, особливостей кадрового забезпечення на підприємствах, систематизації заходів покращення кадрового потенціалу зробили наступні іноземні та вітчизняні дослідники: Л. В. Беззубко, В. Р. Веснин, Н. І. Верхоглядова, І. М. Дашко, Г. Десслер, І. Джаїн, А. П. Дудар, М. А. Міненко, Е. К. Онищенко, А. А. Орехова, О. В. Скорук, А. Файоль, О. С. Хринюк та ін.

Перш ніж переходити до розгляду процесу формування і управління кадровим потенціалом підприємства вважаємо за

необхідне з'ясувати, що саме являє собою кадровий потенціал. Так, В. В. Безсмертна трактує кадровий потенціал як «сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, до складу яких входить чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні й креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики» [2, с. 49].

О. М. Ковальова розглядає кадровий потенціал як «використовувані сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються кількістю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства, що здатні забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства».

Своєю чергою І. М. Дашко вказує на те, що кадровий потенціал підприємства – «це загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій і досягненням цілей перспективного розвитку підприємства; це наявні та потенційні можливості працівників як цілісної системи (колективу), які використовуються і можуть бути використані в певний момент часу. Кадровий потенціал у реальному вигляді може бути представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, а також творчими здібностями» [4, с. 66].

Таким чином, якщо кадри підприємства являють собою сукупність працівників, що мають певний професійно-кваліфікаційний рівень та досвід практичної роботи, то кадровий потенціал є більш складною категорією, яка включає в себе не лише кадри (персонал) підприємства, але й відповідні можливості – як наявні, так і потенційні – всіх категорій персоналу щодо здійснення певних дій відповідно до встановлених цілей розвитку підприємства. Безперечно, кадровий потенціал підприємства залежить від потенціалів його окремих працівників, проте не може бути охарактеризований їх простим сумуванням, адже, як цілісна, системна категорія, характер якої ґрунтується на засадах ефекту синергії, він є відмінним від властивостей потенціалу кожного окремого представника персоналу підприємства.

В якості основних внутрішніх факторів можна виокремити ефективність функціонування підприємства, розмір заробітної плати,

систему преміювання, морально-психологічний клімат, особливості організації праці, спеціалізацію та кооперацію праці, участь працівників у прийнятті управлінських рішень, розвиток корпоративної культури, ефективність системи управління персоналом, професійно-кваліфікаційний рівень працівників, організаційну структуру управління підприємством, мотивованість і мотивацію персоналу та ін.

Можна зробити висновок, що ефективна система управління кадровим потенціалом підприємства має забезпечувати формування необхідного і достатнього рівня кадрового потенціалу на основі залучення висококваліфікованих спеціалістів з метою забезпечення безперервного функціонування підприємства; розвиток кадрового потенціалу у відповідності із задачами, що встановлені перед підприємством; управління якістю трудового життя з метою створення оптимальних для ефективної роботи кадрів умов, що виступає собою чинником для посилення мотивації працівників до високопродуктивної праці; управління використанням кадрового потенціалу, тобто раціоналізацію використання кожного окремого працівника підприємства. Також слід відзначити, що для забезпечення максимальної ефективності побудови та функціонування системи управління кадровим потенціалом підприємства вона має спиратися на певні принципи [1]:

- принцип альтернативності – заснований на впливі на прийняті керівником або фахівцем кадрової служби рішення параметрів і умов, конкретних ситуацій, що виникають в процесі формування і розвитку кадрового потенціалу працівників відповідного підприємства;

- принцип цілісності – означає, що система управління кадровим потенціалом підприємства існує як упорядкована сукупність підсистем, що виконують закладені базові функції;

- принцип зворотного зв'язку – визначається характером інформації, що надходить про ключові характеристики персоналу і використовується на підприємстві для організації процесу управління кадровим потенціалом;

- принцип мультиплікативності – заснований на тому, що позитивні і негативні ефекти в системі управління кадровим потенціалом підприємства мають властивості множення, а не додавання;

- принцип сумісності – заснований на сумісності складових підсистем управління кадровим потенціалом не тільки з великою системою – системою управління персоналом підприємства – але й між її складовими;

– принцип комплексності – заснований на системній ув'язці цілей з ресурсами і можливостями підприємства й націлений на досягнення кінцевого практичного результату, що може бути вимірний.

– принцип безперервності – полягає в необхідності постійного моніторингу системою управління кадровим потенціалом підприємства параметрів зовнішнього середовища, що має на меті забезпечити гнучкість системи при формуванні управлінських рішень, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу

– принцип наукової обґрунтованості – ґрунтується на використанні системою управління кадровим потенціалом підприємства останніх досягнень в галузі управління працею і персоналом, що забезпечує максимальну ефективність методів та інструментів управління кадровим потенціалом.

– принцип особливості – виходить того, що врахування системою управління кадровим потенціалом підприємства специфіки наявного персоналу підвищує ефективність використання кадрового потенціалу.

Висновок. В цілому слід відзначити, що ефективне формування, використання та розвиток кадрового потенціалу підприємства на основі науково-обґрунтованих підходів до управління ним в умовах ринку й прагнення України до інтеграції у світове співтовариство є не просто чинником підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, а невід'ємною умовою забезпечення їх подальшої життєдіяльності та виживання.

Таким чином, управління кадровим потенціалом є нагальною необхідністю для будь-якого вітчизняного підприємства та вимагає побудови ефективної системи управління кадровим потенціалом з використанням інноваційних підходів, методів та інструментів, що буде мати спрямованість на отримання підприємством максимальної результативності від використання наявних та потенційних можливостей власного персоналу.

### **Література:**

1. Балинська Н. Р., Сініцина О. Н., Кузнєцова Н. В. Система управління кадровим потенціалом сучасної організації. *Питання управління*. 2016. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-kadrovym-potentsialom-sovremennoy-organizatsii>

2. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка і управління: науково-практичний журнал*. 2007. № 3. С. 48–53.

3. Берглезова Т. В. Поняття кадрового потенціалу та його вплив на ефективність діяльності промислового підприємства. Бібліотека управління. URL: <https://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/07.shtml>

4. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава. Економічні науки*. 2017. № 1. С. 65–68.