

УДК 33:351.82.001.57

**Скорук О. В.**

*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри економіки та безпеки підприємства  
Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*

**Skoruk O. V.**

*Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer Department of Economics and Enterprise Security  
Eastern National University named after Ukrainian Lesya*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

### **THEORETICAL FOUNDATIONS OF USE OF HUMAN RESOURCES AND BUSINESS ENTITIES**

**Анотація.** У статті проаналізовано зміст таких категорій, як трудові ресурси, трудовий потенціал, кадровий потенціал, розглянуто наявні підходи до їх визначення. Визначено сутність кадрового потенціалу як сукупність наявних та потенційних здібностей і можливостей кадрів підприємства, які використовуються або можуть бути використані в певний момент часу, щоб забезпечити виконання завдань перспективного розвитку підприємства. Виділено головні складники кадрового потенціалу підприємства. Визначено основні напрями підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

**Ключові слова:** трудові ресурси, потенціал, трудовий потенціал, кадровий потенціал, кадрова політика, складники кадрового потенціалу.

**Вступ та постановка проблеми.** В умовах економічної кризи та динамічних ринкових змін виникла проблема підвищення ефективності діяльності підприємств,

вирішення якої значною мірою залежить від раціонального використання та розвитку кадрового потенціалу. Ураховуючи ситуацію, яка склалася в системі кадрового

забезпечення вітчизняних підприємств, дослідження формування та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу постає актуальною проблемою, оскільки кадровий потенціал як елемент потенціалу підприємства є одним із найважливіших чинників його конкурентоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування та використання кадрового потенціалу висвітлені у роботах вітчизняних та зарубіжних вчених: В.В. Безсмертної, Л.С. Головкової, В.М. Гриньової, Т.М. Касіч-Пилипенко, О.М. Ковальової, О.С. Колтунович, Н.С. Краснокутської, Е.В. Маслова, І.М. Репіна, А.І. Турчинова, О.С. Федоніна та інших.

**Виділення не вирішених раніше частин проблеми.** Проте зауважимо, що теоретико-прикладні засади формування та використання кадрового потенціалу підприємства обґрунтовано не повною мірою, оскільки існують суттєві розбіжності в трактуванні сутності поняття «кадровий потенціал підприємства» та у визначенні його складників. Відсутній також загальновизнаний інструментарій оцінювання кадрового потенціалу, що негативно позначається на діяльності вітчизняних підприємств.

**Метою статті** є з'ясування сутності кадрового потенціалу підприємства, визначення його головних складників та основних напрямів підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

**Результати дослідження.** Головною умовою ефективного функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання є їх вміння своєчасно адаптуватися в динамічному ринковому середовищі. Тому одним із першочергових завдань підприємства є формування та оцінювання його потенційних можливостей. Важливу роль в ефективному функціонуванні підприємства відіграє кадровий складник його потенціалу, який впливає не тільки на кінцеві показники господарської діяльності підприємства та досягнення ним конкурентних переваг, а й на можливість забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку в довгостроковому періоді. Відомий фахівець у сфері стратегічного управління О.С. Віханський зазначає, що основою будь-якої організації та її головним багатством є люди. Причому людина є не тільки ключовим і найціннішим «ресурсом» організації, а й най-

коштовнішим. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості підприємства та є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг [5].

З усіх елементів потенціалу підприємства лише кадровий складник спроможний до активного й самостійного реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Для того, щоб з'ясувати сутність поняття «кадровий потенціал підприємства», необхідно визначитися з такими категоріями, як «трудові ресурси» та «трудоий потенціал».

Трудові ресурси – це частина населення країни, що за своїм фізичним розвитком, розумовими здібностями та знаннями спроможна працювати в народному господарстві [7, с. 253]. О.С. Федонін, І.М. Репіна та О.І. Олексюк вважають, що трудові ресурси – це економічно активна, працездатна частина населення регіону, яка володіє фізичними й культурно-освітніми можливостями для участі в економічній діяльності підприємства [15, с. 197]. А.Я. Кібанов визначає трудові ресурси як працездатну частину населення країни, яка, зважаючи на психофізіологічні та інтелектуальні якості, спроможна виготовляти матеріальні блага або послуги [10, с. 53].

Отже, трудові ресурси – це узагальнене поняття, яке охоплює працездатне населення держави, яке може брати участь у діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

В економічній літературі існує низка підходів до визначення поняття «трудоий потенціал».

Термін «потенціал» від лат. *potential* означає потужність, сила. Відповідно до «Економічного енциклопедичного словника» за ред. С.М. Мочерного, «потенціал – це наявні в економічного суб'єкта ресурси, їхня оптимальна структура та вміння раціонально використати їх для досягнення поставленої мети» [8, с. 142].

Поняття «трудоий потенціал» почали використовувати в 1980 р. у наслідок розвитку науки в новій соціально-економічній ситуації, пов'язаній із переходом економіки на інтенсивний розвиток, що привело до зміни поглядів на місце людини в суспільному виробництві [7, с. 262]. Трудоий потенціал розглядається як інтегральна динамічна система, яка охоплює демографічну, економічну та соціальну підсистеми, об'єднані спільністю

Таблиця 1

Визначення поняття «кадровий потенціал»

Визначення	Автор
Кадровий потенціал – це 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	В.В. Безсмертна, [2]
Кадровий потенціал – це існуючі на сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства	О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк, [15]
Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства	Н.С. Краснокутська, [11]
Кадровий потенціал підприємства – сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, враховуючи вік колективу, їх фізичні можливості, знання та професійно-кваліфікаційні навички	Є.В. Маслов, [12]
Кадровий потенціал – це кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, які розкривають невикористані можливості, сили, внутрішні закони, цінності, які можна використовувати в кадровій роботі	В.Н. Слиньков, [14]
Кадровий потенціал – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій	Л.Б. Балабанова, [1]
Кадровий потенціал – вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, для отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту	Т.В. Берглезова, [3]

трудою діяльністю. Демографічні причини виникнення цього поняття були зумовлені проявами демографічної кризи в радянському суспільстві, уповільненням темпів зростання населення, інтенсивними міграційними процесами; економічні – вимогами забезпечення збалансованості між темпами збільшення кількості робочих місць та їх продуктивністю; соціальні причини виникнення цього поняття пов'язані з крахом ілюзій невичерпності людських ресурсів, розумінням важливості соціального розвитку країни.

Упровадження в наукову сферу поняття «трудова потенціал» означало перегляд ролі людини у виробничому процесі, визнання значення нагромадженого в суспільстві інтелектуального й освітнього потенціалу.

На основі визначення сутності трудового потенціалу, виділяють шість наукових підходів до змістової інтерпретації цієї категорії: факторний, демографічний, ресурсний, політекономічний, системний та етимологічний [5, с. 263].

Розрізняють також трудовий потенціал суспільства, території, підприємства та окремої людини. О.С. Федорін стверджує, що трудовий потенціал підприємства – це передбачувані трудові можливості, які існують на сьогодні. Вони визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства [15, с. 197]. Носієм трудового потенціалу підприємства є трудовий колектив, який формують усі працівники одного підприємства, пов'язані з ним трудовими відносинами незалежно від індивідуального трудового договору, рівня сталості трудових відносин, статусу працівників, режиму праці та інших характеристик.

Трудова потенціал працівника – це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі в трудовій діяльності, здатність досягати у визначених умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці [10, с. 61].

Отже, під трудовим потенціалом розуміють сукупність трудових можливостей, які формуються під впливом багатьох чинників і можуть ефективно використовуватися в господарській діяльності.

Розглянемо інші підходи до визначення сутності кадрового потенціалу (див. табл. 1).

Отже, аналіз публікацій з питань визначення кадрового потенціалу показав, що спектр тлумачень його сутності дуже широкий – від вузького його розуміння (сукупних здібностей робітників підприємства) до таких загальних категорій, як соціально-економічна система.

Категорія «кадровий потенціал» не тотожна категорії «кадри». Під кадрами розуміємо сукупність працівників різних професій і спеціальностей, рівня підготовки та освіти, а поняття «кадровий потенціал» охоплює не лише кадри, а й певний рівень спільних можливостей кадрів для досягнення визначених цілей. Тобто категорія «кадри» визначає лише статичну сторону властивостей та якостей, притаманних цій категорії, і не зображає такі ознаки динамічного характеру, як мобільність кадрів, здатність вирішувати ті чи інші професійні завдання. Кадровий потенціал окремого підприємства залежить від потенціалів кадрів цього підприємства.

Кадровий потенціал синтезує те, що в літературі радянського періоду називали людським фактором, а в західній – персоналом організації. Категорія «кадровий потенціал» передбачає розгляд кадрів як активних елементів підприємства, на відміну від терміна «людські (трудова) ресурси», порівнюючи кадри з іншими видами ресурсів [3, с. 35].

Аналіз економічної літератури щодо визначення сут-

ності кадрового потенціалу дав змогу зробити висновок, що деякі автори порівнюють поняття «кадровий» і «трудова потенціал» [11; 12], інші розглядають їх як окремі категорії. На нашу думку, ці визначення не ідентичні, хоча й тісно пов'язані між собою. Кадровий потенціал – це складова частина трудового потенціалу.

Отже, кадровий потенціал – системне поняття, як об'єкт управління має складну структуру та піддається управлінському впливу. Елементами кадрового потенціалу підприємства є:

- кількісні показники (склад, структура персоналу, чисельність зайнятих на підприємстві, середній вік працівників, середній стаж роботи на підприємстві, динаміка плинності кадрів, середня заробітна плата робітників, фахівців, керівників, її співвідношення з відповідними виплатами на підприємствах-конкурентах). До кількісних показників кадрового потенціалу також відносять кількість робочого часу, можливого до відпрацьовування в нормальному рівні інтенсивності праці (межі можливої участі працівника в роботі);

- якісні характеристики персоналу (стан здоров'я, працездатність, рівень освіти, професійні знання та навички, рівень кваліфікації, практичний досвід, компетентність, інтелектуальні й творчі здібності, професіоналізм, прояв трудової та інноваційної активності);

- наявні та потенційні можливості працівників;
- наявність якісної системи управління персоналом – кадрової політики [5].

Н.В. Прижигалкіна стверджує, що для визначення кадрового потенціалу важливими є кількісні (чисельність і структура показників, професійний стаж, тривалість та інтенсивність робочого часу) та якісні характеристики, які враховують такі фундаментальні компоненти, як фізіологічний, інтелектуальний та професійно-освітній, соціологічний [13, с. 43].

Для ефективного використання та управління кадровим потенціалом з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідне впровадження виваженої та цілеспрямованої кадрової політики.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

Виділимо основні завдання кадрової політики:

- своєчасне забезпечення підприємства персоналом відповідно до стратегії розвитку;

- створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством, прав та обов'язків громадян;

- раціональне використання персоналу;

- формування й підтримка ефективної роботи підприємства.

Визначимо основні напрями підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства:

1. Формування та використання кадрового резерву.

2. Формування та щорічний перегляд кадрової політики на підприємстві з метою адаптації її до нових умов діяльності підприємства.

3. Формування ефективної стратегії підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

4. Формування ефективної системи мотивації персоналу підприємства.

5. Прискорення темпів зростання продуктивності праці.

Висновки. Отже, в ході дослідження з'ясовано, що кадровий потенціал підприємства – це сукупність потенційних здібностей і можливостей кадрів підприємства, які використовуються або можуть бути використані в певний

момент часу, щоб забезпечити виконання завдань перспективного розвитку підприємства та конкурентних переваг підприємства на ринку товарів, послуг і знань. Кадровий потенціал підприємства – фактор конкурентної переваги як з точки зору управління персоналом, так і з точки зору стратегічного менеджменту, оскільки під час правильного його використання будь-яке підприємство може досягти

успіху в умовах посилення конкуренції та зростання ризику діяльності. Тобто кадровий потенціал підприємства – найважливіший стратегічний чинник його успіху. Якісні та кількісні характеристики кадрового потенціалу визначають можливість реалізації економічних програм, структурної перебудови, розширення виробництва, вдосконалення якості продукції та продуктивності праці.

#### Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.Б. Управління персоналом : [навч. посібник] / Л.Б. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512 с.
2. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / В.В. Безсмертна // *Економіка и управление : научно-практический журнал*. – 2007. – № 3. – С. 48–53.
3. Беляцкий Н.П. Управление персоналом : [учеб. пособие] / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велеско, П.М. Ройш. – Минск : Интерпрессервис, 2003. – 352 с.
4. Берглезова Т.В. Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия / Т.В. Берглезова // *Проблемы предпринимательства в экономике России*. – 2005. – № 8. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://cfm.ru/bandurin/article/sbrn08/07.shtml>.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление : [учебник] / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и допол. – М. : Гардарика, 1998. – 296 с.
6. Головкова Л.С. Сутність і завдання управління кадровим потенціалом підприємства / Л.С. Головкова, О.О. Лукашов, А.Є. Головкова // *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. – 2008. – № 5. – С. 33–39.
7. Економіка праці і соціально-трудові відносини : [підручник] / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.] ; за ред. А.М. Колота. – К. : КНЕУ, 2009. – 711 с.
8. Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій ; за ред. С.В. Мочерного. – Львів : Світ, 2005. – Т. 2. – 568 с.
9. Касіч-Пилипенко Т.М. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства / Т.М. Касіч-Пилипенко, Т.А. Дячко // *Бізнес-Інформ*. – 2011. – № 4. – С. 147–150.
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом : [учеб. для вузов] / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. – М. : РИОР, 2007. – 288 с.
11. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посібник] / Н.С. Краснокутська. – Х. : ХДУХТ, 2004. – 587 с.
12. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия : [учеб. пособие] / Е.В. Маслов. – М. : Инфра-М, 2003. – 312 с.
13. Прижигалкіна Н.В. Формування кадрового потенціалу аграрного сектора регіону / Н.В. Прижигалкіна // *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. – 2007. – № 3(42). – С. 43–48.
14. Слиньков В.Н. Персонал и его менеджмент: практичні рекомендації / В.Н. Слиньков. – К. : КНТ, 2007. – 476 с.
15. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посібник] / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.

**Аннотация.** В статье проанализировано содержание таких категорий, как трудовые ресурсы, трудовой потенциал, кадровый потенциал, рассмотрены существующие подходы к их определению. Сформирована сущность кадрового потенциала как совокупность существующих и потенциальных способностей и возможностей кадров предприятия, которые используются или могут быть использованы в определенный момент времени, чтобы обеспечить выполнение задач перспективного развития предприятия. Выделены главные составляющие кадрового потенциала предприятия. Определены основные направления повышения эффективности использования кадрового потенциала.

**Ключевые слова:** трудовые ресурсы, потенциал, трудовой потенциал, кадровый потенциал, кадровая политика, составляющие кадрового потенциала.

**Summary.** In article analyzes the content categories such as human resources, labor potential, human resources, reviewed existing approaches to their definition. Posted vision of the essence of human resource potential as a combination of existing and potential capacities and capabilities of personnel companies that are or may be used at a time to ensure that the objectives of future development of the company. Outlines the components of the potential of the company. The main areas of efficient use of human resources.

**Key words:** manpower potential, labor potential, human resources, personnel policy, the constituent elements of human resources.