

## РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

## DEVELOPMENT OF PERSONNEL POTENTIAL OF DOMESTIC ENTERPRISES

**Чернишова Л.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту,  
Одеський національний політехнічний університет

**Звонарьова В.О.**

магістрант,  
Одеський національний політехнічний університет

**Chernyshova Liliya**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of Management Department,  
Odessa National Polytechnic University

**Zvonarova Viktoriia**

Master's Student of Management Department,  
Odessa National Polytechnic University

*У статті визначена сутність поняття «кадровий потенціал», що дозволило зробити узагальнюючий висновок про його особливу роль у забезпеченні ефективності роботи будь-якої організації. Досліджене місце кадрового потенціалу в структурі потенціалу виробничого підприємства. Обґрунтовані і узагальнені компоненти забезпечення розвитку кадрового потенціалу, які сприятимуть не тільки його розвитку, а й вирішенню стратегічних цілей організації і підвищенню його конкурентоспроможних позицій у діловому світі. Запропоновано поетапний підхід до концепції розвитку кадрового потенціалу підприємства, що дозволяє деталізувати управлінські рішення у напрямку посилення кадрових позицій організації та обумовлює створення в подальшому комплексної системи управління розвитком. У визначених межах також представлені сучасні методи розвитку кадрів підприємства.*

**Ключові слова:** кадри, потенціал, кадровий потенціал, розвиток потенціалу, резерви ефективності, підприємство.

*В статье определена сущность понятия «кадровый потенциал», что позволило сделать обобщающий вывод о его особой роль в обеспечении эффективности работы любой организации. Исследовано место кадрового потенциала в структуре производственного потенциала предприятия. Обоснованы и обобщены компоненты обеспечения развития кадрового потенциала, что будет способствовать не только его развитию, но и решению стратегических целей организации и повышению его конкурентоспособных позиций в деловом мире. Предложен поэтапный подход к концепции развития кадрового потенциала предприятия, что позволяет детализировать управленческие решения в направлении усиления кадровых позиций организации и обуславливает создание в дальнейшем комплексной системы управления развитием. В определенных границах также представлены современные методы развития кадров предприятия.*

**Ключевые слова:** кадри, потенциал, кадровый потенциал, развитие потенциала, резервы эффективности, предприятие.

*Effective functioning and successful development of the production enterprise in a competitive environment are determined by the presence of its unique competitive advantages, one of which is the company's own personnel and their potential. In order not to lose their positions in a dynamic environment, management with great attention to consider the development of human resources. The article defines the essence of the concept of "human resources", which allowed to make a generalizing conclusion about its special role in ensuring the effectiveness of any organization. The place of personnel potential in the structure of production potential of the enterprise is investigated. Its structural role as a part of labor potential of the organization is shown. The authors substantiate and summarize the*

*components of ensuring the development of human resources, which will contribute not only to its development, but also to the solution of the strategic goals of the organization and improve its competitive position in the business world. The step-by-step approach to the concept of development of personnel potential of the enterprise which consists of eight steps is offered. This approach allows to detail management decisions in the direction of strengthening the personnel positions of the organization and leads to the creation of an integrated development management system in the future. It is determined that the program of development of human resources of the production enterprise should be developed taking into account the real possibilities of the organization, because it depends on the choice of forms and methods of training. The authors also present modern methods of personnel development of the enterprise with the image of their characteristic features. It is noted that the method will be effective only when it is selected correctly and the examples given give an understanding of how to make the right choice to the employee in a given situation. Competent management should find the best organizational forms, methods and technologies for managing the activities of its personnel and its potential to achieve certain results in accordance with the specified development criteria. This will lead to the work of the staff with dedication, creativity and enthusiasm, showing the high quality of their professionalism and competence*

**Key words:** *personnel, potential, personnel potential, potential development, efficiency reserves, enterprise.*

**Постановка проблеми.** Формування нової концепції управління персоналом на виробничих підприємствах в сучасних мінливих умовах є суттєвим поштовхом до посилення ринкових конкурентних позицій організації в бізнес-середовищі та ключовим фактором ефективного розвитку в стратегічній перспективі. Оновлення системи розвитку кадрів є вагомим важелем зміцнення потенціалу підприємства у виробничій сфері. Тому робота у даному напрямку має стати одним з провідних векторів менеджменту будь-якої організації, яка прагне зайняти вагому ринкову частку в конкурентному середовищі. Впровадження розвитку кадрового потенціалу дозволяє ефективніше реалізовувати функції формування конкурентоспроможності працівників, підвищить їх продуктивні та виробничі здібності, підтримає баланс їх зацікавленості у результатах праці та, взагалі, зміцнить потужності виробничого підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні і прикладні дослідження формування кадрового потенціалу підприємств висвітлено у працях багатьох вчених, які детально досліджували це питання як у нас в країні, так і за кордоном. Серед них можна визначити Т.І. Балановську, Т.В. Білорус, П.Ю. Буряк, О.А. Грішньову, В.І. Довбенко, Є.П. Качана, А.Я. Кибанова, А.М. Колот, Н.С. Краснокутську, В.М. Мельник, В.В. Онікієнка, О.С. Федоніна, А. Шегди, Г.В. Щокіна та багато інших.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте поряд із значною кількістю публікацій у визначеному напрямку, недостатньо дослідженими залишаються особливості відтворення кадрового складу підприємств, деталізація напрямків розвитку кадрового потенціалу. Тому, на наш погляд, доцільно детальніше дослідити сучасні методи розвитку кадрів виробничого підприємства, розглянути складові визначеного процесу та підкреслити його роль в забезпеченні якості реалізації завдань і функцій менеджменту будь-якої організації.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є детальне вивчення ключових етапів процесу

розвитку кадрового потенціалу промислових підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток кадрового потенціалу у сучасному світі є невід'ємним атрибутом для всіх підприємств, котрі намагаються вижити в умовах ринкової економіки. Кадровий потенціал – це наявність на підприємстві резерву людських ресурсів, які відповідають певним критеріям (освіта, рівень кваліфікації, професійні навички, уміння і тд.) для конкретних посад та виконують покладені на них функції, завдяки якому у разі непередбачуваних ситуацій можна замінити працівника без витрат на це найважливіших ресурсів (час, гроші).

Отже, кадровий потенціал у реальному вигляді може бути представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, а також, що найбільш важливо, інтелектуальними, творчими та креативними здібностями. Кадровий потенціал підприємства наділений властивостями цілісності, які принципово відрізняють його від властивостей притаманних кожному працівникові окремо [1].

Потенційні можливості підприємства реалізуються лише завдяки висококваліфікованому кадровому ресурсу, який є забезпечуючим фактором для формування і розвитку будь-якої структурної складової потенціалу виробничого підприємства (рис. 1).

Згідно концепції управління трудовими ресурсами, вирішальним фактором ефективності господарської діяльності підприємства являється кваліфікація персоналу, його інтелектуальний потенціал, ступінь інноваційної активності, мотивація високого порядку, здатність до саморозвитку та створені на підприємстві умови соціально-психологічного і професійного розвитку. Згідно даної концепції під кадровим потенціалом промислового підприємства слід розуміти персонал як особливий вид ресурсів, який має певні реалізовані та нереалізовані можливості, котрі забезпечують досягнення поточних задач

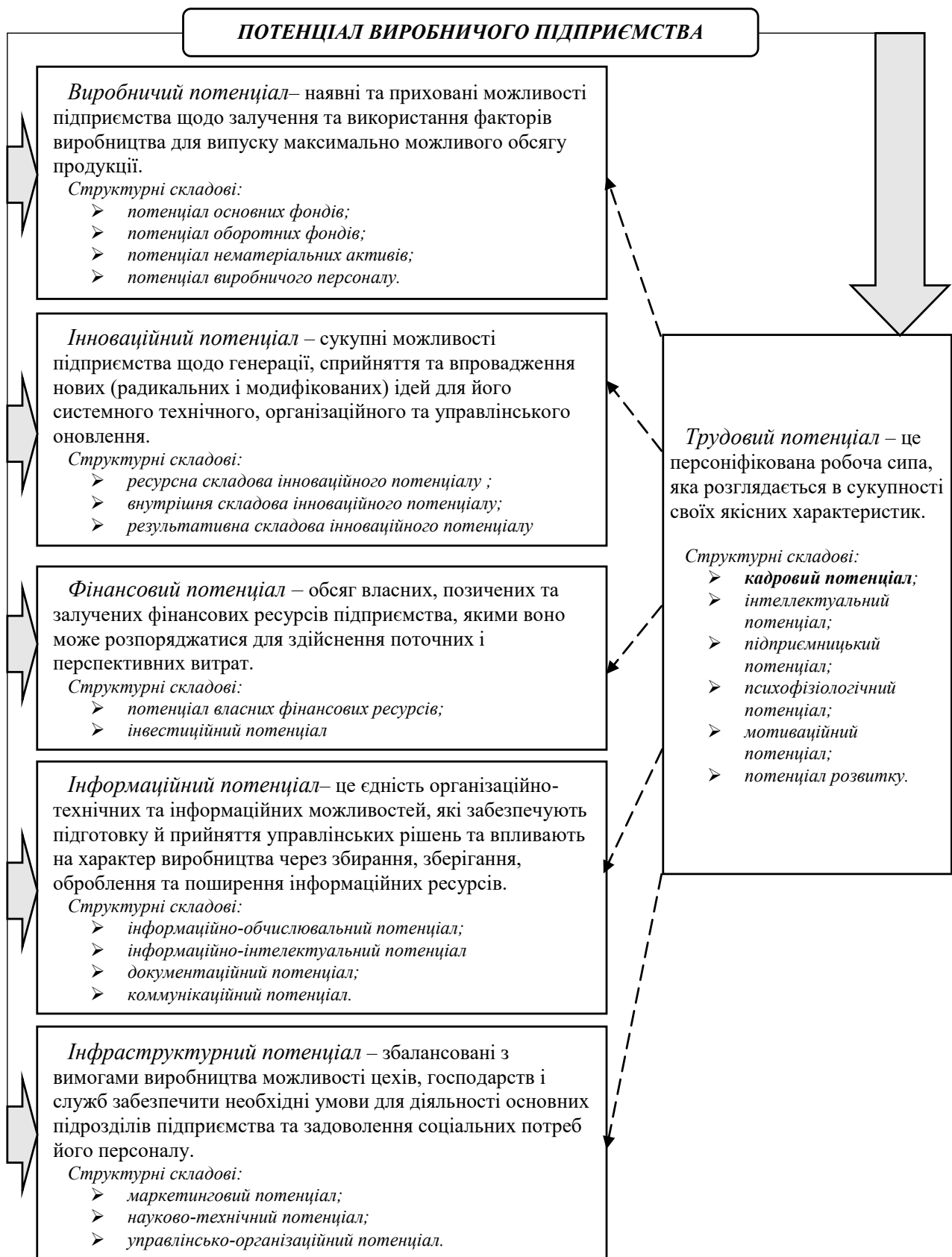


Рис. 1. Місце кадрового потенціалу в структурі потенціалу виробничого підприємства

підприємства і його стратегічних цілей із необхідним ступенем ефективності.

Розвиток кадрового потенціалу полягає у підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників, постійного оновлення їх знань, умінь, навичок за рахунок стимулювання та оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат (продовження освіти, управління кар'єрою) [2].

В попередніх роботах [3] детально розглядалися компоненти, які, на наш погляд, забезпечують розвиток кадрового потенціалу підприємства. Їх узагальнені характерні ознаки представлені у табл. 1.

Головним фактором ефективної господарської діяльності підприємства являється кваліфікація персоналу, його інтелектуальний потенціал, мотивація, здатність до саморозвитку та створені на підприємстві умови соціально-психологічного і професійного розвитку. І, якщо керівник здатний мислити в перспективі, він має усвідомити, що інвестування в розвиток власних кадрів – це дуже вигідний стратегічний крок, можливість придбання вагомої конкурентної переваги, яка в майбутньому перетвориться на згаджену, компетентну команду, здатну приймати професійні рішення. У підсумку – підвищення продуктивності праці та отримання максимального фінансового результату.

Проте не завжди легко знайти персонал, який повністю задовольнятиме певним вимогам підприємств або динамічне конкурентне середовище вимагатиме підлаштування під існуючі потреби для вже сформованого персоналу. Тоді таких спеціалістів слід створювати, спрямовуючи зусилля на розвиток кадрового потенціалу, а саме – виявляти перспективні кадри, підбирати відповідні методи навчання, визначати та підтримувати інтелектуальні здібності, вкладати кошти в програми розвитку персоналу. І до цього необхідно підходити системно, грамотно та поетапно.

Загальна концепція розвитку кадрового потенціалу може включати наступні етапи (рис. 2):

Отже першочерговим кроком у визначеному напрямку має стати визначення відповідності розвитку підприємства вимогам, що диктує конкурентне бізнес-середовище, щоб залишатися в ньому. Деякими авторами виділяється навіть поняття «довгостроковий кадровий потенціал», що включає саме працівників, які можуть вирішувати завдання розвитку виробництва. Доцільно розглядати і ступінь готовності персоналу до реалізації програми інноваційного розвитку підприємства. Чим вище готовність, тим менше фінансових, часових, технічних та інших зусиль потрібно, щоб реалізувати програму його інноваційного розвитку [4].

Наступним кроком є дослідження рівня здібностей кожного працівника і прийняття рішення щодо навичок, які варто розвивати і які принесуть результат в подальшій діяльності на підприємстві. Для цього рекомендується розробити комплексну систему показників, за допомогою якої можна провести оціночну процедуру. Вектори оцінки повинні охопити якості працівника, його трудову поведінку, результати діяльності. Для отримання результату можна використати опитування, тести, практичні випробування, ділові ігри, інтерв'ювання, рефлексію, спостереження. По результатам оцінки будується інтелектуальний та професійний портрет працівника, структуровано відображаються його здатності до сприйняття і логічної переробки будь-якої інформації, управління емоціями, соціальними відносинами, здатності до творчої діяльності та економічного використання її результатів. Визначений інструментарій дозволить виділити:

- по-перше, наступні види інтелекту працівника як базової складової його кадрового потенціалу: інтелект сприйняття і мислення, емоційний і соціокультурний інтелект, творчий і економічний інтелект;
- по-друге, рівень професіоналізму, як не менш вагомої складової: характеризується як ступенем володіння знаннями в професій-

Таблиця 1

**Компоненти забезпечення розвитку кадрового потенціалу**

Вид забезпечення	Характерні ознаки
Організаційне забезпечення	Сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, що забезпечують розробку й прийняття управлінських рішень по окремих аспектах його кадрової діяльності, і несуть відповідальність за результати цих рішень
Фінансове забезпечення	Сукупність грошових коштів, які використовуються для фінансування діяльності в галузі кадрового управління.
Інформаційне забезпечення	Сукупність вхідних та вихідних даних, що забезпечують підготовку та прийняття управлінських рішень щодо кадрового складу підприємства.
Науково-методичне забезпечення	Сукупність документів організаційно-методичного, нормативно-технічного та техніко-економічного характеру, що використовується для вирішення завдань організації праці персоналу.
Мотиваційне забезпечення	Сукупність внутрішніх та зовнішніх складових, які спонукають персонал підприємства до діяльності, задають межі та форми цієї діяльності, надають їй орієнтацію на досягнення певної мети.



**Рис. 2. Етапи загальної концепції розвитку кадрового потенціалу підприємства**

ній діяльності, так і рівнем сформованості відношення до справи, компетентністю, а також мірою майстерності, креативності;

- по-третє, поведінкові навички: рівень взаємодії з оточуючим середовищем (зовнішнім і внутрішнім), опосередкований зовнішньою (руховою) та внутрішньою (психічною) активністю людини.

Аналіз портрета працівника підприємства вирішує наступні цілі:

- його відповідність поточній нормативній моделі фахівця (посади);

- наявність ключових сильних сторін, що визначають його професійну конкурентоспроможність;

- наявність слабких сторін, вирішення проблеми соціальної взаємодії і професійної діяльності;

- наявність резервів, потенціалу для соціального, адміністративного та професійного розвитку.

Слід зауважити, що зусилля кадрового менеджменту пропадуть дарма, якщо працівник не буде хотіти розвиватися. Якщо є будь-який стимул, результат навчання завжди краще. Мотивацію підвищує усвідомлення практичної користі розвитку. Коли співробітник переконаний в тому, що реалізація професійних навичок допоможе стати успішніше, йому не потрібен примус.

Особливу увагу потрібно приділити обранню методів розвитку кадрового потенціалу та розробці індивідуальних і групових (командних) програм для коригування та вдосконалення інтелектуальних та професійних здібностей

персоналу, соціально-економічного використання його потенціалу. Одним з найважливіших шляхів підвищення кадрового потенціалу працівників підприємства є постійне нарощування знань, практичних умінь і навичок; перехід до так званої «самонавчальної» організації. Вміння винайти і застосувати ефективну методику навчання та розвитку працівників допоможе підвищити продуктивність їх праці, адаптувати кадри до мінливих умов роботи, знижувати плинність, тощо. Програми розвитку повинні розроблятися з урахуванням реальних можливостей підприємства, оскільки саме від них залежить вибір форм і методів навчання. Найбільш поширені в умовах сьогодення представлені у табл. 2.

Важливо пам'ятати, що метод буде ефективний тільки, коли він обраний правильно і наведені приклади дають розуміння, як зробити правильний вибір працівнику в тій чи іншій ситуації. І якщо працівники не виявляють бажання підвищувати рівень своєї кваліфікації, це може бути ознакою серйозних проблем всередині організації або сигналізувати про відсутність сприятливої для навчання атмосфери на підприємстві. З цієї причини впровадження нових методик розвитку слід починати тільки після того, як будуть усунені всі несприятливі фактори, демотивуючі співробітників і які пригнічують змагальний дух у колективі. При комплексному підході можна швидко і легко досягти основних цілей розвитку персоналу – підвищити лояльність співробітників до підприємства, на якому вони працюють, досягти помітного професійного зростання фахівців і поліпшити продуктивність їх праці [5].

**Сучасні методи розвитку кадрів підприємства**

<b>Метод розвитку</b>	<b>Характерні риси методу</b>
Курси підвищення кваліфікації (лекції, семінари)	Пасивний метод, передача знань носить іноді односторонній характер, ступінь активності слухачів зростає шляхом використання елементів ділових ігор, мозкового штурму, кейс-стаді, тощо.
Тренінги	Допомагають розвивати окремі компетенції – ведення переговорів, підвищення ефективності продажів, тайм-менеджмент та ін.
Наставництво	Використовується, якщо співробітнику потрібно освоїти нову для нього операцію, новий вид діяльності. Застосовується там, де продуктивність роботи знаходиться в прямій залежності від практичного досвіду.
Коучинг	Це індивідуальний тренінг, що розвиває якісь конкретні навички. Коуч навчання допомагає тому, хто навчається досягти якоїсь життєвої або професійної мети, підвищити ефективність роботи.
Buddying	За фахівцем закріплюється "buddy", партнер, який має надавати постійний зворотний зв'язок про дії і рішення того співробітника, за ким він закріплений. Від наставництва або коучингу відрізняє те, що його учасники абсолютно рівноправні.
Інструктаж	Отримання загальної інформації про роботу, новачка вводять в курс майбутньої роботи.
Secondment	Передбачає стажування в іншому відділі або організації, допомагає швидко набути нового досвіду.
Дистанційне навчання	Використання телекомунікаційних технологій, які дозволяють навчати персонал на відстані.
Онлайн-конференції та вебінари	Сприяють обміну досвідом, налагодженню ділових зв'язків, позитивно позначаються на іміджі підприємства в цілому, зміцнюють ділову репутацію співробітників, які беруть в них участь.
Відеокурси	Сама наочна і продуктивна форма навчання особливо із поєднанням відпрацювання матеріалу шляхом обговорення, інтерактивних і практичних вправ. Результативні при поєднанні потенціалу досвідчених і молодих співробітників.
Майстер-класи	Вдосконалення практичної майстерності, проведене спеціалістом у певній галузі діяльності для осіб, які досягли достатнього рівня професіоналізму саме в ній
Ротація фахівців	Робота в іншому підрозділі дозволяє отримати новий досвід або професійну кваліфікацію і впровадити їх згодом у своєму підрозділі.
Shadowing	Підопічний стає «тінню» досвідченого фахівця в реальній робочій обстановці і постійно перебуває поруч з ним протягом певного періоду. В подальшому виявляється більша завзятість до професії і адекватна оцінка свої здібності і рівня професіоналізму.
Teambuilding	Активний метод, спрямований на згуртування колективу, формування навичок вирішення спільних завдань в команді, згуртування колективу, підвищення його працездатності та ефективності.
Супервізія	Визначається супервізор (носіє професійних знань або умінь, які потребують прокачування в іншого співробітника), який прикріплюється за працівником з метою спостереження за реалізацією завдання і визначення можливих помилок. Допомагає, коли видимих помилок немає, але зростання показників не відбувається.

Успішний розвиток персоналу є засобом посилення кадрового потенціалу організації і заповнення необхідних в майбутньому кадрових ресурсів. Все це обумовлює необхідність постійного контролю за розвитком кадрового потенціалу, попередження можливих негативних явищ шляхом планомірного управлінського впливу на робочу силу відповідно до поточних і перспективних завдань розвитку самого підприємства.

Ефективне рішення цієї проблеми може бути досягнуте тільки шляхом створення комплексної системи управління розвитком, до якої відносять ряд елементів:

- елементи формування кадрового потенціалу (штатний розпис, адаптація, ротація, заміщення посад);
- елементи розвитку особового потенціалу (перекваліфікація, розвиток компетенцій і підвищення кваліфікації);

– елементи розвитку ділової кар'єри (професійна кар'єра, заміщення посад);  
– інформаційні елементи (персоніфікована система даних про розвиток кадрів, результати атестації і оцінки роботи персоналу) [4].

**Висновки.** Виходячи зі сказаного, можна зробити висновок, що розвиток кадрового

потенціалу на виробничому підприємстві необхідно здійснювати системно, комплексно, звертаючи увагу як на його кількісні, так і на якісні характеристики, використовуючи різні методи. В кінцевому підсумку це забезпечить організації конкурентні переваги в діловому бізнес-середовищі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2007. 174 с
2. Калінін А.М. Концептуальні підходи до визначення сутності кадрового потенціалу підприємства. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2014. Т. 19. Вип. 2/5. С. 51–54.
3. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту*: матеріали міжнар. інтернет-конф., 21–22 травня 2015. Одеса : ОНПУ, 2015. С. 205–208.
4. Лебедева І.Ю. Удосконалення інноваційного розвитку кадрового потенціалу в сфері телекомунікацій. URL: <https://www.sworld.com.ua/simproz2/199.pdf>. (дата звернення: 01.06.2019).
5. Эффективные методы развития персонала: как использовать внутренние ресурсы компании. *Директор по персоналу* : веб-сайт. URL: <https://www.hr-director.ru/article/63036-red-metody-razvitiya-personala>. (дата звернення: 04.06.2019).