

## РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

## DEVELOPMENT OF ENTERPRISE'S PERSONNEL POTENTIAL IN MODERN CONDITIONS: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

*У статті розглянуто теоретичні аспекти поняття «кадровий потенціал» та його розвитку. Зокрема, наведені підходи до семантики поняття, охарактеризовані складові елементи кадрового потенціалу підприємства, компоненти розвитку кадрового потенціалу організації: фінансове, організаційне, інформаційне, мотиваційне, науково-методичне забезпечення. Прیدілена увага практичним аспектам розвитку кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах: охарактеризовані функції управління кадровим потенціалом; запропоновані напрями покращення управління кадровим потенціалом. Особлива увага приділена такому методу розвитку кадрового потенціалу, як наставництво, зокрема таким його видам як наставництво-супервізія, формальне та неформальне наставництво, ситуаційне та «перехресне» наставництво. Наведені переваги даного методу з огляду на системний підхід до управління (для нового співробітника, для наставника, для організації загалом).*

**Ключові слова:** управління персоналом, кадровий потенціал, персонал, наставництво, системний підхід.

*The article considers theoretical aspects of the "human resources" concept and its development. In particular, approaches to the semantics of the "human resources" concept were given; the constituent elements of the enterprise's human resources potential were characterized. There are: personnel, professional, physiological, qualification-intellectual, organizational, structural, cultural, moral, and psychological components. The components of ensuring the development of organization's human resources were characterized. Among them are: financial, organizational, informational, motivational, scientific and methodological support. Attention was paid to practical aspects of the enterprise's human resources development in modern conditions. In particular, the functions of human resources management (planning, organization, motivation, control) were characterized. The directions of improvement of human resources management were proposed, among them are: providing equal opportunities for promotion according to transparent criteria, creating conditions for the protection of personnel health and safety, providing opportunities for the growth of qualification level, development of staff competencies, creating a comfortable social and psychological microclimate in the team, matching the level of remuneration with the level of individual contribution to collective success, creating an atmosphere of trust in the team and individual units, forming a team spirit, etc. The need to include in the priorities of the company's policy and strategy – ensuring the development of personnel potential – is indicated. Systematic, permanent, but moderate personnel development should be included in the value set of the enterprise. Emphasis was placed on the need to unite the team not only by common goals, but also by common ideas of development. Special attention was paid to such a method of human resources development as mentoring, in particular, such types as mentoring-supervision, formal and informal mentoring, situational and "cross" mentoring. The advantages of this method were given in terms of a systematic approach to management (for a new employee, for a mentor, for the organization as a whole).*

**Key words:** mentoring, personnel management, personnel potential, personnel, system approach.

УДК 005.95:331.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure70-19>

**Сень О.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри підприємства і права,  
Полтавський державний аграрний  
університет

**Коваленко М.В.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
імені І.А. Маркіної,  
Полтавський державний аграрний  
університет

**Книш В.В.**

здобувач вищої освіти,  
Полтавський державний аграрний  
університет

**Sen Oleksandr**

Poltava State Agrarian University

**Kovalenko Marina**

Poltava State Agrarian University

**Knish Vitaliy**

Poltava State Agrarian University

**Постановка проблеми.** В усьому розвиненому світі прийшли до висновку, що інтелектуальний капітал – люди – є один з найважливіших капіталів, а також факторів, що впливають на результативність функціонування підприємств та їх конкурентоспроможність. До цих же висновків прийшли і в Україні: задля успішного функціонування вітчизняних підприємств на внутрішньому та зовнішніх ринках, задля стабілізації діяльності підчас кризи, неодмінно потрібно приділяти увагу ефективному використанню та розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств та організацій. Менеджмент має розуміти, що для того, щоб мати висококваліфікованих працівників, достатньо вмотивованих до результативної діяльності створити, постійного власного розвитку, воно має розробити, впровадити та використовувати ефективну систему управління кадровим потенціалом, що формує можливості для отримання господарюючим суб'єктом конкурентних переваг, а для

персоналу – поліпшення якості його професійного життя.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню практики формування кадрового потенціалу підприємства присвячено ряд праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, які загалом схиляються до тої тези, що в сучасних економічних умовах розвиток кадрового потенціалу підприємств та організацій є пріоритетною сферою їх функціонування. При цьому, І. М. Дашко зазначає, що на процес розробки та реалізації стратегії управління кадровим потенціалом прямий вплив здійснюють якісні характеристики персоналу, а допущені помилки можуть привести до втрати капіталовкладень, з огляду на зазначене – механізм управління кадровим потенціалом має бути адаптований до змін у структурі підприємства або організації [1, с. 67]. А. В. Бессонова, Т. М. Чернатна звертають увагу на те, що при управлінні розвитком кадрового

потенціалу необхідно уникати поширених помилок: неправильного розуміння змісту поняття «кадровий потенціал», приділення уваги «обраним» працівникам, використання типового шаблону оцінки та розвитку кадрового потенціалу, слабкої мотивації персоналу щодо особистісного та професійного розвитку [2, с. 102]. М. А. Міненко вказує на доцільність приділення уваги здатності персоналу до генерування нових ідей, бажанню регулярно підвищувати власний освітній, професійно-кваліфікаційний рівень, вмінню адаптувати особисті психофізіологічні характеристики до умов виробництва при управлінні кадровим потенціалом. При цьому дослідник вказує на необхідність формування системи управління кадровим потенціалом та розробки програми управління ним [3]. Т. О. Сазонова, О. В. Федірець, вказують на необхідність управління кадровим потенціалом в стратегічному аспекті, що в свою чергу формує передумови для виховання інноваційної поведінки у персоналу, що є запорукою розвитку та прогресу сучасних організацій [4]. Іноземні дослідники [5; 6] досліджують питання оцінювання кадрового потенціалу з позицій розвитку компетентностей працівників, кваліфікації керівників і спеціалістів, підвищення рівня їх підготовки або їх перепідготовки.

На нашу думку, доцільним на сьогоднішній день є не лише усвідомлення необхідності розвитку кадрового потенціалу підприємства, але й врахування сучасних вітчизняних особливостей функціонування організацій та можливостей, векторів управління персоналом.

**Постановка завдання.** Мета статті – висвітити теоретичні аспекти управління кадровим потенціалом та розробити напрями забезпечення даного розвитку в сучасних вітчизняних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Існує багато підходів до визначення поняття «кадровий потенціал». Розглянемо деякі підходи за допомогою даних табл. 1.

Складові кадрового потенціалу підприємства відобразимо за допомогою рис. 1.

Розвиток кадрового потенціалу підприємства передбачає реалізацію стратегічних аспектів його управління, зокрема, таких, як розробка та реалізація кадрової політики підприємства, що має охоплювати принципи та враховувати сучасні тенденції управління персоналом, базуватися на соціальних та економічних законах, враховувати наукові рекомендації у сфері психології праці та теорії менеджменту.

З огляду на зазначене, дослідники виділяють компоненти розвитку кадрового потенціалу (рис. 2).

Аналізуючи рис. 2, можемо зробити висновок про те, що:

1) фінансове забезпечення має бути завжди наявним, адже, без нього неможливе кадрове управління. Тому на підприємстві має бути фонд, кошти з якого спрямовуватимуться на розвиток професійних якостей персоналу та здійснення стимулюючих виплат. Дані вкладення завжди окупуються в майбутньому, адже сприяють не лише розвитку професійних якостей працівників, але й підвищенню ефективності діяльності (як наслідок) підприємства загалом;

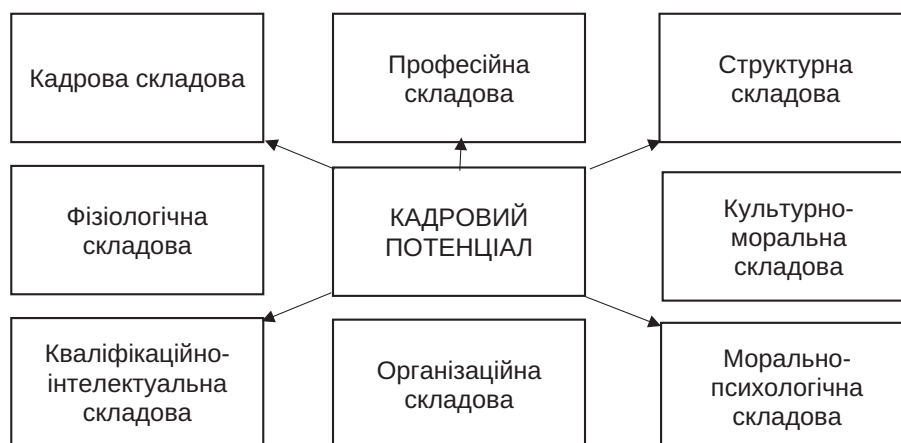
2) організаційне забезпечення – взаємозалежна сукупність структурних підрозділів підприємства, що забезпечують розробку й прийняття управлінських рішень по окремих аспектах кадрової діяльності, і несуть відповідальність за результати цих рішень [14, с. 98]. Основа – менеджери, служби, підрозділи управлінського апарату;

Таблиця 1

**Підходи до визначення поняття «кадровий потенціал»**

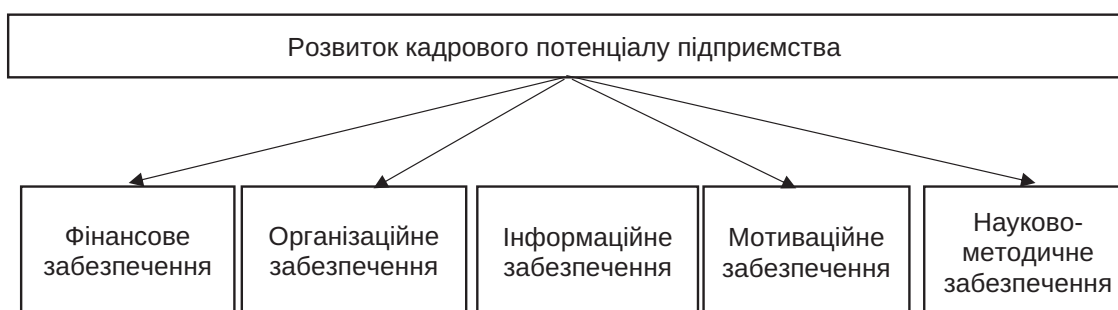
Автор	Сутність	Джерело
Федонін О. С., Репіна І. М	існуючі на сьогоднішній день та передбачувані у майбутньому, трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, кваліфікаційними, професійними, а також іншими характеристиками персоналу конкретного підприємства	[7, с. 197]
Касіч-Пилипенко Т. М.	сукупна трудова дієздатність колективу підприємства, ресурсні можливості в галузі праці підприємства, виходячи з вікових характеристик, фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок персоналу	[8, с. 147]
Довбенко В. І., Мельник В. М.	тимчасові вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями за умови їх розвитку, навчання	[9, с. 114]
Гриньова В. М., Писаревська Г. І.	«... талановиті, кваліфіковані, досвідчені фахівці – це не тільки ресурс, що дозволяє не лише ефективно досягати поставлених організаційних цілей, але й являється джерелом конкурентної переваги»	[10, с. 117]
Пенюк В. О.	сукупність кваліфікованих штатних працівників, професійна підготовка та трудовий досвід яких дозволяють виконувати покладені на них у межах повноважень трудові функції, та їх компетентностей	[11, с. 117]
Панченко В. А., Панченко О. П	є формою вираження трудового потенціалу в процесі цілеспрямованої трудової діяльності персоналу	[12, с. 146]

Джерело: систематизовано авторами на основі [7–12]



**Рис. 1. Складові елементи кадрового потенціалу підприємства**

*Джерело: сформовано на основі [10, с. 119]*



**Рис. 2. Складові забезпечення розвитку кадрового потенціалу сучасного підприємства**

*Джерело: сформовано на основі [13]*

3) інформаційне забезпечення – сукупність реалізованих управлінських рішень, пов'язаних з комунікаційним та інформаційним процесом в межах підприємства. Включає оперативну інформацію та інформацію стосовно стратегічного розвитку, інформацію щодо планування чисельності кадрів та їх професійного підбору, нормативно-довідкову інформацію (щодо посадових обов'язків, охорони праці, нормування праці, стимулюванням праці тощо);

4) мотиваційне забезпечення передбачає формування важелів, стимулів, які б зацікавлювали персонал у досягненні бажаних для підприємства економічних та соціальних результатів діяльності. Необхідно звернути увагу на зміст праці, об'єктивність оцінювання результатів праці, можливості службового зростання, формування почуття відповідальності та бажання розвитку, визнання заслуг персоналу тощо. Але мотиваційний набір у кожного працівника індивідуальний, тому важливо в межах підприємства проводити мотиваційний моніторинг задля того, щоб зрозуміти який дієвий набір стимулів буде саме для його персоналу;

5) науково-методичне забезпечення – формування єдиної системи документів організаційно-

методичного характеру. Дана документація має визначати норми, правила та вимоги до розвитку персоналу. Дане забезпечення необхідне для формування ефективної системи підвищення кваліфікації, професійної підготовки персоналу в конкретному підприємстві, стимулювання професійного зростання, підвищення профмайстерності та компетентності.

Для успішного здійснення процесу управління кадровим потенціалом на підприємстві в сучасних умовах, на наш погляд, необхідною є реалізація функцій менеджменту, перелік та зміст яких наведемо за допомогою даних табл. 2.

Також для покращення раціональності використання трудових ресурсів підприємства, на наш погляд, варто звернути увагу на наступні напрями покращення управління кадровим потенціалом на підприємстві в сучасних умовах (рис. 3).

Формування та ефективне управління кадровим потенціалом підприємства, на наш погляд, можливе за умови включення до пріоритетів підприємства – розвитку даного потенціалу підприємства. На наш погляд, в сучасних складних економічних, соціальних та політичних умовах функціонування підприємства, важливим є не зупинятися у власному розвитку, але робити це помірковано. Разом

**Пропонований зміст функцій управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах**

Функція	Зміст
Планування	Розробка кадрової політики. Планування потреби у кадрах, планування та управління рухом кадрів. Ведення облікової документації, статистичної звітності щодо використання персоналу, формування баз особистої професійної інформації про персонал. Удосконалення та періодичний перегляд посадових інструкцій та норм праці. Формування стимулюючої системи оплати праці.
Організація	Реалізація заходів, передбачених кадровою політикою. Реалізація соціальної політики. Реалізація заходів з адаптації персоналу до умов праці на підприємстві, організаційної культури. Збереження кадрів через організацію їх розвитку, професійного зростання, мотивацію тощо. Організація використання кадрів, що передбачає дотримання оптимального балансу між фізичними та психологічними навантаженням в процесі праці та між самореалізацією, участю у прийнятті рішень та операційною виробничою діяльністю.
Мотивація	Реалізація системи матеріального та морального стимулювання на засадах справедливості та чіткого обліку особистого внеску. Формування умов, реалізація практики кар'єрного зростання та професійного розвитку
Контроль	Дотримання трудового законодавства, правил техніки безпеки та охорони праці. Здійснення контролю за ефективністю виконання посадових обов'язків, облік індивідуального внеску працівників, контроль стану трудової дисципліни. Аналіз динаміки показників функціонування персоналу та факторів, що впливають на даний процес.

Джерело: власна розробка



**Рис. 3. Пропоновані напрями покращення управління кадровим потенціалом сучасного підприємства**

Джерело: сформовано авторами на основі [15, с. 85]

з тим, доцільно об'єднати колектив не лише спільними цілями, але й спільними ідеями щодо розвитку. Тому ми вважаємо за доцільне, наразі звернути більшу увагу на забезпеченні передачі знань,

умінь та навичок досвідченими працівниками, тобто на наставництві, коучингу.

З метою адаптації та розвитку нових працівників, а також адаптації та засвоєння нових

виробничих процесів вже існуючими на підприємстві, ми пропонуємо використовувати наступні види наставництва, залежно від ситуації (табл. 3).

Системний підхід до організації наставництва на підприємстві в сучасних умовах може забезпечити сукупність переваг (рис. 4).

**Висновки з проведеного дослідження.**

Отже, формування кадрового потенціалу підприємства є невід’ємним елементом його політики та важливою функцією діяльності. На його формування впливають зовнішні та внутрішні фактори.

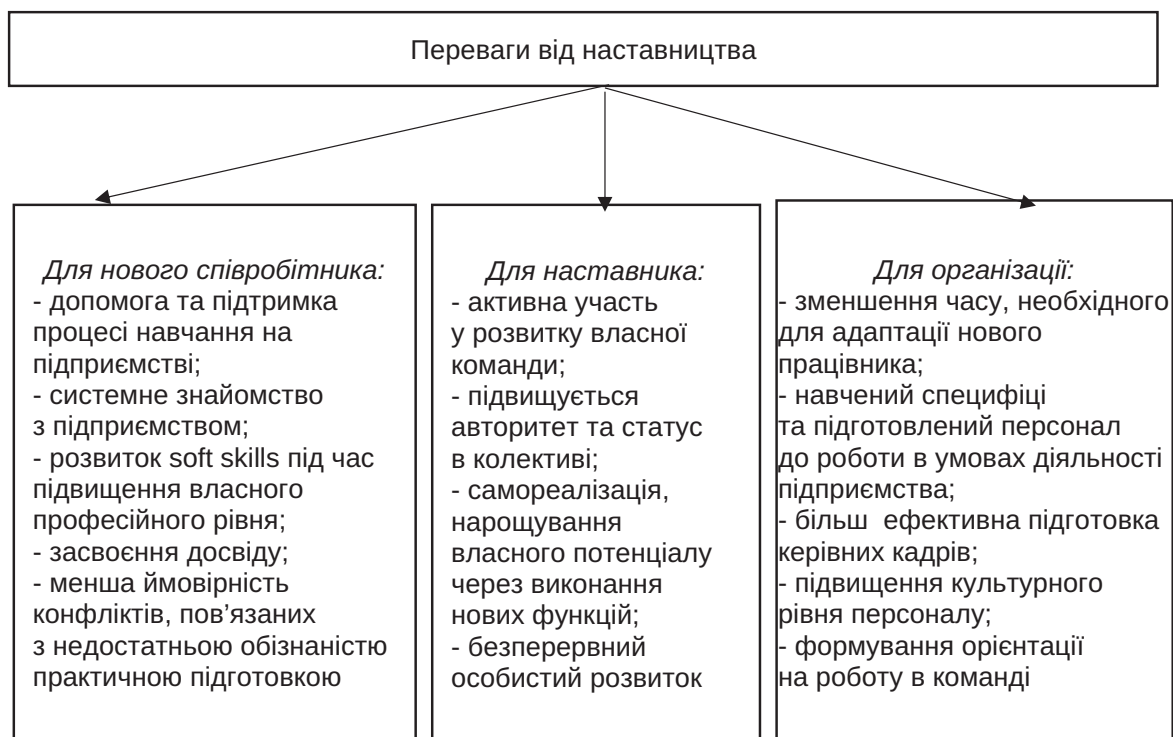
Але, на наш погляд, головним є ставлення до кадрів керівництва підприємства. Якщо менеджмент підприємства хоче бути успішним, то йому однозначно необхідно мати висококваліфікованих фахівців, які складатимуть активне ядро підприємства. Крім того, керівникам важливо зрозуміти, що вони мають створити підлеглим стійку мотивацію до розвитку та досягнень, лише за таких умов можливо нарощувати кадровий потенціал. Але важливо також зрозуміти, що у кожного окремого працівника є власний творчий потенціал, комплекс особистих якостей, що робить його унікальним,

Таблиця 3

**Пропоновані види наставництва для застосування в сучасних умовах на підприємстві**

Вид	Характеристика
Наставництво-супервізія	наставник повідомляє відомості про організацію, про перспективи розвитку, навчає основним навичкам. Відносини будуються по принципу контролю. Застосовується лише до новачків.
Формальне наставництво	наставницька діяльність полягає в поясненні цілей роботи. Проводиться здебільшого на спеціально організованих тренінгах. Доцільне для застосування стосовно керівників та спеціалістів. Мають бути розроблені формальні процедури, правила наставництва
Неформальне наставництво	наставник бере на себе всю відповідальність за навчання та передбачає добровільне наставництво без фінансової винагороди
Ситуаційне наставництво	надання необхідної допомоги досвідченими працівниками в складних ситуаціях менш досвідченим
«Перехресне» наставництво	до одного завдання або проєкту залучаються і старші, досвідчені співробітники, і молоді. Серед переваг – відбувається спілкування між представниками різних поколінь співробітників; взаємний обмін досвідом

Джерело: власна розробка



**Рис. 4. Переваги наставництва для сучасного підприємства в сучасних умовах господарювання**

Джерело: власна розробка

але навіть перелічені якості, хоча вони й формується від волевиявлення самої людини не є статичними: вони можуть як розвиватися, так і занепадати. Тому важливо даним процесом управляти ззовні. Керівники мають знати можливості власних підлеглих і стимулювати розвиток їх здібностей за будь-яких обставин.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65–68.
2. Бессонова А. В., Чернатна Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу підприємств. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. вип. 6 (39). С. 97–105.
3. Міненко М. А., Альохін Д. І. Управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2019/5.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/5.pdf) (дата звернення 25.12.2022).
4. Сазонова Т. О., Федырець О. В. Стратегічне значення проектування інноваційної поведінки персоналу сучасної організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 59–63.
5. Laakso-Manninen R., Viitala. R. Competence management and human resource development. Haaga-Helia University of Applied Sciences. 2007. 121 p.
6. Sienkiewicz L. Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective. Warsaw, 2014. 264 p.
7. Федонін О. С., Рєпіна І. М. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 316 с.
8. Касіч-Пилипенко Т. М., Дячко Т. А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 4. С. 147–150.
9. Довбенко В. І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
10. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
11. Пенюк В. О. Кадровий потенціал підприємства торгівлі: визначення та складові елементи. *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 240–248.
12. Панченко В. А., Панченко О. П. Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 145–152.
13. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 15.09.2022).
14. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.

15. Зіновська С. І. Використання організаційного механізму управління кадровим потенціалом на промислових підприємствах України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 32. С. 81–86.

#### REFERENCES:

1. Dashko I. M. (2017) Kadrovyyi potentsial: sutnist ta faktory yoho rozvytku [Personnel potential: essence and factors of its development]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 65–68.
2. Bessonova A. V., Chernatna T. M. (2021) Analiz metodiv rozvytku kadrovoho potentsialu pidpriemstv [Analysis of methods of development of personnel potential of enterprises]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 6 (39), pp. 97–105.
3. Minenko M. A., Alokhin D. I. (2019) Upravlinnia kadrovym potentsialom subiektiv hospodariuvannia [Management of personnel potential of business entities]. *Efektivna ekonomika*. 2019. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2019/5.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/5.pdf) (accessed December 29, 2022).
4. Sazonova T. O., Fedirets O. V. (2016) Stratehichne znachennia proektuvannia innovatsiinoi povedinky personalu suchasnoi orhanizatsii [The strategic importance of designing innovative behavior of the personnel of a modern organization]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu : Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 7 (3), pp. 59–63.
5. Laakso-Manninen R., Viitala. R. (2007) Competence management and human resource development. Haaga-Helia University of Applied Sciences, 121 p. (in Finland)
6. Sienkiewicz L. (2014) Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective. Warsaw, 264 p. (in Poland)
7. Fedonin O. S., Riepina I. M. (2003) Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka: navch. posibnyk [Enterprise potential: formation and evaluation: education. manual]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
8. Kasich-Pylypenko T. M., Diachko T. A. Kadrovyyi potentsial yak kliuchova skladova konkurentnoi perevahy pidpriemstva [Personnel potential as a key component of the company's competitive advantage]. *Biznes Inform*. 2011. vol. 4, pp. 147–150.
9. Dovbenko V. I., Melnyk V. M. (2010) Potentsial i rozvytok pidpriemstva: navchalnyi posibnyk [The potential and development of the enterprise: a study guide]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 232 p. (in Ukrainian)
10. Hrynova V. M., Pysarevska H. I. (2012) Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva : monohrafiia [Management of the personnel potential of the enterprise: a monograph]. Kharkiv: Vyd. KhNEU, 228 p. (in Ukrainian)
11. Peniuk V. O. (2015) Kadrovyyi potentsial pidpriemstva torhivli: vyznachennia ta skladovi elementy [Personnel potential of a trade enterprise: definition and constituent elements]. *Biznes Inform*, vol. 6, pp. 240–248.

12. Panchenko V. A., Panchenko O. P. (2019) Upravlinnia kadrovym potentsialom torhovoho pidpriemstva v umovakh kryzovoho stanu [Management of personnel potential of a trading enterprise in a crisis situation]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, vol. 2 (54), pp. 145–152.

13. Ivanytska S. B., Anisova N. V., Petrova A. O. (2013) Kadrovyi potentsial pidpriemstva: faktory formuvannia ta vykorystannia [Personnel potential of the enterprise: factors of formation and use]. *Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika»*, vol. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (accessed September 15, 2022).

14. Bilorus T. V. (2007) Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva: monohrafiia [Strategic management of the personnel potential of the enterprise: monograph]. Irpin: Natsionalna akademiia DPS Ukrainy. (in Ukrainian)

15. Zinovska S. I. (2018) Vykorystannia orhanizatsiinoho mekhanizmu upravlinnia kadrovym potentsialom na promyslovykh pidpriemstvakh Ukrainy [The use of the organizational mechanism of personnel potential management at industrial enterprises of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 32, pp. 81–86.