

- активізувала застосування прогресивних методів стратегічного управління за умови його оптимального поєднання з методами та формами оперативного управління.

Регулятивні функції держави у сфері організації оплати праці є досить неоднорідними за цільовим призначенням елементів, які їх формують, а тому доцільним є диференційований підхід до визначення стратегічних орієнтирів, на нашу думку, наступних: інвестиційно-мотивуючий, соціального гарантування та нормативно-правового впорядкування, які представлені на рис. 1. Таке бачення сутності регулятивних функцій держави відповідає концепції активної полі-

тики регулювання організацією оплати праці, яка узгоджується зі стратегічними напрямками забезпечення економічного зростання.

Висновки. Ураховуючи викладене вище, зазначаємо що забезпечення високих темпів економічного зростання України є малоперспективним без якісної модернізації системи організації оплати праці в напрямку забезпечення справедливого партнерства між суб'єктами трудових відносин. Тому визначення стратегічних орієнтирів державного регулювання організацією оплати праці є необхідністю як фундаменту підвищення ефективності економічних реформ, а також підвищення конкурентоспроможності національної економіки на світовому рівні.

1. Бодров В.Е. *Державне (урядове) регулювання економіки. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Т. 4: Еалузеве управління. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. Київ: НАДУ, 2011. 2011. С. 143-146.*

2. Кенэ Ф. *Анализ арифметической формулы Экономической таблицы, показывающей распределение ежегодных издержек земледельческой нации. Физикраты. Избранные экономические произведения. М.: Эксмо, 2008. С. 350-367.*

3. Мельник А.Ф. *Державно-приватне партнерство в системі інституційного забезпечення економічних процесів. Вісник ТНЕУ. 2011. Вин. 1. С. 7-9.*

4. *Проект Концепції соціального розвитку України на 2013-2023 роки: URL: http://gurt.org.ua/.../komment_kontseptsiyi_sotsrozvitku_ukr_201...%20%DB5*

5. *Державна служба статистики України: офіційний сайт URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>*

6. Єрмошенко М.М. *Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 309 с.*

7. Ковбасюк Ю.В., Бакуменко В.Д. *Державне регулювання в умовах ринкової економіки. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Т.1: Теорія державного управління. Нац. акад. держ. упр. При Президентіві України. Київ: НАДУ, 2011, 2011. С. 153-154.*

8. Лагутін В.Д. *Бюджетна та монетарна політика: координація в трансформаційній економіці: монографія. Київський національний торговельно-економічний ун-т. - Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. 248 с.*

E-mail: vasulara@yandex.ua

УДК 331.4

Дискіна А.А.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки підприємств,

Одеський національний політехнічний університет

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ – ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті визначено підходи до трактування терміну «кадровий потенціал» та надане власне визначення, а саме кадровий потенціал – це ресурсні можливості робітників, які вони використовують для підвищення ефективності функціонування підприємства. Розглянуті підходи щодо оцінки кадрового потенціалу та приведені методологічні проблеми, які дозволяють правильно вирішувати питання щодо його оцінки. Запропоновано оцінювати вартість кадрового потенціалу з урахуванням вагових коефіцієнтів окремих груп працівників, що дозволить надати більш повну його оцінку задля економічного розвитку підприємства. Надані основні завдання кадрової політики, які дозволять ефективно використання та управління кадровим потенціалом з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств та їх економічного розвитку.

Ключові слова: кадри, персонал, потенціал, оцінка, кадровий потенціал, економічний розвиток.

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ –
ВАЖНИЙ ФАКТОР ЕКОНОМІЧЕСКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Дыскина А.А.

В статті визначені підходи до трактування терміна «кадровий потенціал» і надано власне визначення, а саме кадровий потенціал – це ресурсні можливості працівників, які вони використовують для підвищення ефективності функціонування підприємства. Розглянуті підходи до оцінки кадрового потенціалу та наведено методологічні проблеми, які дозволяють правильно вирішувати питання про його оцінку. Предложено оцінювати вартість кадрового потенціалу з урахуванням вагових коефіцієнтів окремих груп працівників, що дозволить надати більш повну його оцінку для економічного розвитку підприємства. Представлено основні завдання кадрової політики, які дозволять ефективно використовувати та керувати кадровим потенціалом з метою підвищення конкурентоспособності підприємств та їх економічного розвитку.

Ключові слова: кадри, персонал, потенціал, оцінка, кадровий потенціал, економічне розвитку.

PERSONAL POTENTIAL –
AN IMPORTANT FACTOR OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Dyskina A.

The article defines approaches to the interpretation of the term «staffing potential» and gives its own definition, namely, the personnel potential – these are the resource capabilities of the workers that they use to improve the efficiency of the enterprise. The approaches to estimation of personnel potential are considered and methodological problems which allow to solve the questions concerning its estimation are given. It is proposed to estimate the cost of personnel potential taking into account weight coefficients of individual groups of employees, which will allow to give a more complete evaluation of it for the economic development of the enterprise. The main tasks of personnel policy are provided, which will allow efficient use and management of personnel potential in order to increase the competitiveness of enterprises and their economic development.

Keywords: personnel, personnel, potential, estimation, personnel potential, economic development.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економіки України інтелектуальний капітал став одним з найважливіших факторів, що визначають успіх виробничої та підприємницької діяльності, як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку і він може дати відчутні переваги в конкурентній боротьбі. Тому не викликає сумніву той факт, що пріоритетним напрямком вивчення процесу формування та розвитку виробництва підприємства має стати розвиток його кадрової складової.

Формуванням кадрового потенціалу сучасного підприємства є створення реального потенціалу живої праці, професійних знань та практичних навиків, що охоплює безпосередньо все підприємство, трудовий колектив і кожного індивідуума. В умовах ринку, раціональне використання кадрового потенціалу полягає в повному виявленні і реалізації здібностей кожного працівника підприємства, доданні праці характеру творчості, підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників за рахунок стимулювання і оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат.

Серед актуальних проблем, які потребують якнайшвидшого розв'язання, є оцінка кадрового потенціалу, яка допомагає одержати реальне уявлення про роль кадрового ресурсу у соціально-економічному розвитку підприємств та в цілому всього суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам сутності кадрового потенціалу та його оцінки приділяється багато уваги в наукових працях як іноземних фахівців, так і вітчизняних. Серед них можна відзначити наступних: Г. Десслер, А. Ілларіонов, А. Кібанов, К. Мацусита, А. Моріта, Ю. Одогов, С. Шекшня та ін. Теоретичні аспекти визначення поняття кадрового потен-

ціалу, межі його застосування дістали значного розвитку в роботах українських вчених: Т. Балановської, О. Бугуцького, Г. Дмитренка, І.Завадського, А. Колога, Н. Краснокутської, Г. Купалова, В. Кропивко, О. Носенко, В. Онікієнка, О. Онищенко, О. Федоніна, А. Шегди, Г. Щокіна та ін. Однак, вдосконалення теоретичних понять сутності та оцінки кадрового потенціалу потребує більш детального вивчення і розробки певних рекомендацій, адже майже не приділяється увага саме цим аспектам кадрового потенціалу, які знаходять широке застосування у практичній діяльності підприємств.

Мета статті. Метою даної статті є систематизація теоретичних підходів до визначення сутності кадрового потенціалу та аналіз підходів щодо його оцінки задля подальшого економічного розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу. Термін «кадровий потенціал» набув широкого розповсюдження в період переходу від екстенсивного до інтенсивного способу розвитку виробництва. Це була своєрідна реакція науки на потребу практики забезпечити якісне вдосконалення формування і використання відповідних можливостей працівника як сукупного об'єкта виробництва й управління [1].

Серед вчених немає єдиного підходу до визначення змісту поняття кадровий потенціал. Підходи до трактування терміну «кадровий потенціал» представлена в таблиці 1.

Проаналізувавши підходи до трактування терміну «кадровий потенціал», можна надати таке визначення, а саме кадровий потенціал – це ресурсні можливості робітників, які вони використовують для підвищення ефективності функціонування підприємства. Аналізу-

ючи таблицю 1 можна говорити, що існують суттєві розбіжності в розумінні сутності кадрового потенціалу та у визначенні його складових частин і, як наслідок, недостатність та недосконалість методичного інструментарію щодо його оцінки.

На сьогоднішній день актуальним є вкладення в інтелектуальний капітал і в Україні. У 2017 році витрати на освіту повинні були скласти 7% від ВВП, а фактично – близько 1%, що негативно впливає на кількісні та якісні показники використання інтелектуального капіталу працівників виробництва. Світовий банк, на прикладі дослідження 192 країн, зробив висновок про те, що тільки 16% зростання в країнах з ринковою економікою зумовлено фізичним капіталом, 20% – природним капіталом, а що залишилися 64% – пов'язані з інтелектуальним капіталом [9].

В умовах трансформації нашої економіки інвестування в розвиток інтелектуального капіталу дозволить досягти не тільки короточасного економічного успіху, а й закласти основу для формування позитивних довгострокових тенденцій розвитку підприємства і національної економіки в цілому.

Визначальна роль інтелектуального капіталу на виробництві належить його кадровому потенціалу. В оціночній практиці об'єктивна оцінка кадрового потенціалу дозволяє правильно вирішувати такі методологічні проблеми:

- обґрунтовувати інвестиції в бізнес, характер якого вимагає значних витрат на формування кадрового потенціалу;
- визначати адекватність кадрового потенціалу підприємства вимогам ринку і витратами на його утримання;
- розглядати кадровий потенціал як один з основних чинників прибутковості бізнесу, правильно прогнозувати доходи підприємства;
- визначати витрати на розвиток або створення кадрового потенціалу при створенні підприємства, аналогічного об'єкту оцінки;

- підкреслити інвестиційну привабливість підприємства;
- прогнозувати ринкові ціни акцій підприємства;
- обґрунтовувати вагові коефіцієнти різних методів оцінки бізнесу при визначенні остаточної ринкової вартості.

В оцінці кадрового потенціалу застосовуються такі підходи:

- витратний підхід;
- дохідний підхід;
- експертний підхід;
- порівняльний підхід.

Витратний підхід щодо оцінки кадрового потенціалу може бути реалізований двома методами: непрямим і прямим.

Непрямий метод заснований на зіставленні ринкової вартості об'єкта оцінки з вартістю заміщення даного об'єкта. Для цієї мети застосовується коефіцієнт Д.Тюбіна: $g = \text{ринкова вартість об'єкта} / \text{вартість заміщення об'єкта}$.

Якщо $g < 1$ і об'єкт коштує дешевше, ніж його заміщення, об'єкт оцінки слід вважати інвестиційно непривабливим в силу низького кадрового потенціалу. І навпаки, якщо $g > 1$, оцінюваний об'єкт має високий кадровий потенціал і інвестиційно привабливий [10].

У цьому випадку, на наш погляд, вартість кадрового потенціалу можливо представити наступним чином:

$$BK = \sum_{i=1}^4 K_i (PB - B3),$$

де BK – вартість кадрового потенціалу, тис. грн.;

PB – ринкова вартість об'єкта, тис. грн.;

B3 – вартість заміщення об'єкта, тис. грн.;

K_i – вагові коефіцієнти окремих груп працівників (АУП, ІПП і службовці, працівники науково-дослідних підрозділів виробництва, робочі), які визначаються експертами для конкретного виду бізнесу,

$$\sum_{i=1}^4 K_i = 1.$$

Таблиця 1. Підходи до трактування терміну «кадровий потенціал»

Автори	Визначення
Л.Б. Балабанова, [2]	Кадровий потенціал – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій.
В.В. Безсмертна, [3]	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.
Т.В. Берглезова, [4]	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.
Н.С. Краснокутська, [5]	Кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.
Є.В. Маслов, [6]	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.
В.Н. Слинков, [7]	Кадровий потенціал – це кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, які розкривають невикористані можливості, сили, внутрішні закони, цінності, які можна використовувати в кадровій роботі.
О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк, [8]	Кадровий потенціал – це існуючі на сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства.

Прямий метод заснований на визначенні всіх витрат, які необхідно здійснити новому власнику підприємства для створення кадрового потенціалу в рамках життєздатної, адекватної вимогам сучасного ринку організаційно-управлінської структури.

Прибутковий підхід заснований на оцінці кадрового потенціалу за ступенем участі сукупного працівника в доходах організації.

Метод управлінської доданої вартості, розроблений і впроваджений в корпорації «Соні», полягає в вимірі вкладу ключового управлінського персоналу в додану вартість компанії.

Управлінська додана вартість визначається:

$$\text{УДВ} = \text{ДВБ} - \text{ДАВ} - \text{УВ},$$

де ДВБ – додана вартість бізнесу, тис. грн.;

ДАВ – дохід на капітал підприємства в разі його альтернативного використання, тис. грн.;

УВ – управлінські витрати, тис. грн.

Практично отримані результати можуть бути або вкрай низькими, або негативними. Це дозволяє зробити висновок, що управлінські ресурси використовуються неефективно.

Експертний метод дозволяє використовувати в оцінці кадрового потенціалу не тільки групові характеристики, розглядаючи персонал організації як сукупного працівника, а й індивідуальні характеристики працівників.

Оцінка здійснюється на основі матриці професійної зрілості, також встановлюється, крім бальної оцінки якості працівника, ранг того чи іншого показника в загальній системі оцінки.

Експертно слід оцінити наступне:

– достатня кваліфікація працівника для виконання функцій;

– чи є в рамках загальної системи управління організаційні можливості для реалізації функцій;

– наскільки організаційно-управлінські комунікації забезпечують виконання функцій;

– забезпечує організація розвиток працівників.

Отримані експертні оцінки, які свідчать про стан кадрового потенціалу, а також виявлення при цьому проблемні місця можуть бути використані оцінювачем побічно при прогнозуванні доходів.

Порівняльний підхід в оцінці кадрового потенціалу ґрунтується на парних порівняннях з компаніями – аналогами. Як аналоги можуть бути застосовані організаційні структури і кадровий склад таких компаній, які пройшли реструктуризацію і створили управлінську структуру і кадровий потенціал, близький до ідеальної моделі.

Для ефективного використання та управління кадровим потенціалом з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств та їх економічного розвитку необхідне впровадження збалансованої та цілеспрямованої кадрової політики. Отже, кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

Основними завданнями кадрової політики є:

– 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.

Таким чином, в сучасних умовах важливе значення для забезпечення економічного розвитку підприємства має правильний вибір підходів щодо оцінки кадрового потенціалу.

Висновки. Отже, необхідно зазначити, що розвиток кадрового потенціалу полягає у підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їхнього постійного оновлення знань, умінь, навичок за рахунок стимулювання та оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат, а це в свою чергу буде сприяти вирішенню стратегічних цілей підприємства, підвищенню його конкурентоспроможних позицій та економічному розвитку. Таким чином, кадровий потенціал дозволяє здійснювати оцінку у вартісних категоріях, яка особливо актуальна, так як допомагає отримати реальне уявлення про роль кадрового ресурсу в економічному розвитку українських підприємств.

Розглянуто, що кадровий потенціал підприємства – фактор конкурентної переваги як з точки зору управління персоналом, так і з точки зору стратегічного менеджменту, оскільки під час повної його оцінки будь-яке підприємство може досягти економічного 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, тобто економічного розвитку підприємства в цілому.

Надалі буде приділено увагу вивченню специфічних взаємозв'язків між складовими кадрового потенціалу підприємства.

1. Беззубко Л.В. Трудовий і кадровий потенціали: монографія. Донецьк: Норд прес, 2008. С. 10-18.

2. Балабанова Л.Б. Управління персоналом: [навч. посібник]. К.: Професіонал, 2006. 512 с.

3. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Економіка и управление: научно-практический журнал. 2007. № 3. С. 48-53.

4. Берглезова Т.В. Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия. Проблемы предпринимательства в экономике России. 2005. № 8. URL: <http://cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/07.shtml>.

5. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навчальний посібник]. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 350 с.

6. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: [учеб. пособие]. М.: Инфра-М, 2003. 312 с.

7. Слинков В.Н. Персонал и его менеджмент: практичні рекомендації.: КНТ, 2007. 476 с.

8. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посібник]. К.: КНЕУ, 2003. 316 с.

9. Україна має зростати швидше, ніж 4 відсотки на рік. URL: <http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>.

10. Некрасова Л.А., Дыскина А.А. Человеческий капитал – важный фактор экономического развития производства. Материалы II науч.-теор. конф. молодых ученых и студентов. М-во освіти і науки України, Донець. техн. унів-т. Донецьк: ДНТУ. 2005. Т. 2. С. 30-36.

E-mail: diskina84@gmail.com

УДК 316.6:331.1

Долга Г.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і туризму,
Чернівецький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ

У статті досліджуються теоретико-методичні положення щодо проблем психологічних аспектів управління персоналом та впровадження рекомендацій для їх вирішення за умов постійно зростаючої конкуренції. Визначено соціально-психологічні аспекти управління персоналом та узагальнено сучасні проблеми теорії та практики управління персоналом. Сформовано чинники впливу на сприятливий морально-психологічний клімат в управлінні персоналом. Запропоновано рекомендації щодо підвищення соціально-психологічних важелів управління персоналом.

Ключові слова: персонал, управління, психологічний клімат, соціально-економічний ефект, морально-психологічний клімат, соціально-психологічні аспекти.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

Долга Г.В.

В статье исследуются теоретико-методические положения относительно проблем психологических аспектов управления персоналом и внедрения рекомендаций для их решения при условиях постоянно растущей конкуренции. Определены социально-психологические аспекты управления персоналом и обобщены современные проблемы теории и практики управления персоналом. Сформированы факторы влияния на благоприятный морально-психологический климат в управлении персоналом. Предложены рекомендации относительно повышения социально-психологических рычагов управления персоналом.

Ключевые слова: персонал, управление, психологический климат, социально-экономический эффект, морально-психологический климат, социально-психологические аспекты.

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF PERSONNEL MANAGEMENT: PROBLEMS OF THEORY AND PRACTICE

Dolha H.

The article deals with theoretical and methodological provisions concerning the problems of psychological aspects of personnel management and implementation of recommendations for their solution under the conditions of constantly increasing competition. Socio-psychological aspects of personnel management are determined. General problems of the theory and practice of personnel management are summarized. The factors influencing the favorable moral and psychological climate in personnel management are formed. Recommendations for raising the socio-psychological levers of personnel management are suggested.

Keywords: personnel, management, psychological climate, socio-economic effect, moral and psychological climate, socio-psychological aspects.

Постановка проблеми. Ринкові відносини диктують нові вимоги до управлінської діяльності та до керівного складу на всіх рівнях управління, незалежно від сфери їх зайнятості. В даний час, щоб займати лідируючі позиції

і бути конкурентоспроможним, недостатньо тільки інтелектуального потенціалу керівника. Успіх приходить до тих, хто володіє способами розумного використання людського ресурсу, хто здатний займатися не тільки розста-