

DOI: 10.5281/zenodo.1434149  
UDC Classification: 005.951.96  
JEL Classification: M12, O15

## MODELLING OF THE KEY LEVERS OF DEVELOPMENT PERSONNEL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

## МОДЕЛЮВАННЯ КЛЮЧОВИХ ВАЖЕЛІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Liliya I. Chernyshova, PhD, Associate Professor  
Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine  
Researcher ID: I-9744-2018  
ORCID: 0000-0001-7371-2007  
Email: chernishova\_lila@ukr.net  
Recieved 06.06.2018

*Чернишова Л.І. Моделювання ключових важелів розвитку кадрового потенціалу підприємства. Науково-методична стаття.*

У статті досліджено підходи до трактування сутності кадрового потенціалу. Запропоновано авторський підхід до розгляду структурних складових зазначеного поняття, представлений у вигляді сукупності окремих градієнтів, здатних створити шляхом їх зростання і взаємодії синергетичний ефект для стратегічного розвитку підприємства в рамках певної сфери діяльності. Виділено фактори, що впливають на зміну величини кадрового потенціалу підприємства. Визначено, що доцільним є зведення найважливіших завдань у сфері розвитку кадрового потенціалу у відповідну програму роботи з персоналом. Розроблені управлінські важелі, які дозволяють коригувати розвиток кадрового потенціалу підприємства. Зазначено, що стандартну схему управлінського впливу можна представити у вигляді трьох основних етапів: розробка важеля, впровадження, використання.

*Ключові слова:* кадри підприємства, кадровий потенціал підприємства, структура кадрового потенціалу, розвиток кадрового потенціалу, важелі розвитку

*Chernyshova L.I. Modelling of the key levers of development personnel potential of the enterprise. Scientific and methodical article.*

The article examines approaches to the interpretation of the essence of personnel potential. The author's approach to consideration of structural components of the given concept, represented by the aggregate of individual gradients, are able to create through their growth and interaction synergistic effect for the company's strategic development within a particular sphere of activity. The factors affecting the magnitude of the change of personnel potential of the enterprise. Determined that it is appropriate to the construction of the most important tasks in the field of human resources development in the appropriate program staff. Developed managerial instruments that allow you to adjust the development of personnel potential of the enterprise. It is indicated that the standard pattern of managerial influence can present in three main phases: development of the lever, implementation and use.

*Keywords:* personnel of the enterprise, personnel potential of the enterprise, structure of personnel potential, development of personnel potential, levers of development

Сучасні тенденції розвитку економічної системи нашої країни, умови виробництва, які енергійно змінюються, прискорення науково-технічного прогресу викликають необхідність коригування вимог до використання трудових ресурсів, оцінки їх діяльності, корегування запитів до економічної, технічної, технологічної підготовки робітників, до рівня їх кваліфікації та компетенцій. З кожним днем все більше і більше переглядаються акценти в кадровій роботі у зв'язку з динамічними процесами, які вимагають своєчасного та професійного вирішення поставлених завдань. Керівники прогресивно розвинених підприємств та організацій, щоб не втратити свої конкурентні позиції в мінливому середовищі все з більшою увагою підходять до питання свого кадрового потенціалу. Пріоритетність цього аспекту обумовлена тісним взаємозв'язком кадрових питань та стратегічним розвитком підприємства. Допущені помилки в цій сфері можуть призвести як до втрати капіталовкладень, так й іміджу в ринковому середовищі.

З огляду на це, виявляється необхідним створення такої системи організації праці і виробництва, яка передбачала б не лише оптимальне використання обмежених економічних ресурсів, але й раціональне формування і використання кадрового потенціалу, а також моделювання важелів, що сприяють ефективному управлінню його розвитком.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблематика кадрового потенціалу отримала широке висвітлення в наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Зокрема, вагомий внесок у дослідження цього питання зробили представники економічної науки, в числі яких: В.М. Гриньова [1], Т.В. Білорус [2], В.О. Безсмертна [3], Н.С. Краснокутська [4], А.В. Турчинов [5], Р.В. Щокін [6] та багато інших.

В наукових роботах переважають розгляд значення кадрового потенціалу в діяльності промислових підприємств, дослідження взаємозв'язку категорій «трудова потенціал» та «кадровий потенціал»,

виділяються окремі структурні позиції останнього, визначається необхідність ефективного управління кадровими ресурсами підприємства.

### **Виділення невіршеної раніше частини загальної проблеми**

Тим не менш, існують невіршені питання формування та розвитку кадрового потенціалу, кадрової політики, можливостей її змінення і реорганізації, збереження і відтворення персоналу на міжгалузевому та внутрішньогалузевому рівнях, виділення важелів розвитку кадрового потенціалу, тощо. Ця проблематика дуже актуальна і вимагає детальніших наукових досліджень. З управлінської точки зору, це безперечно можливість підвищити ефективність кадрової домінанти в розвитку стійких позицій підприємства, підвищити прибутковість бізнесу шляхом інвестування в розробку дієвих інструментів, що сприятимуть розвитку кадрового потенціалу.

*Метою статті є* розгляд структурних складових поняття «кадровий потенціал», визначення факторів, що забезпечують його розвиток, а також формування управлінських важелів, які дозволяють коригувати розвиток кадрового потенціалу підприємства.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Ефективне функціонування та успішний розвиток підприємства в конкурентному середовищі визначаються наявністю у нього унікальних конкурентних переваг, однією з яких є власні кадри підприємства та їх потенціал. Безумовно, ці дві категорії мають бути нерозривні. Проте їх не слід прирівнювати до поняття «кадровий потенціал», це не ідентичні поняття, про що не слід забувати при прийнятті стратегічних рішень. Це пов'язано з тим, саме потенціал кадрів повинен володіти властивістю цілісності, взаємодії, спільних можливостей персоналу для досягнення визначених цілей.

Дослідження думок науковців констатує наявність деяких відмінностей у трактуванні сутності визначеного поняття і його складових елементів, через що простежується неповний, та іноді недосконалий інструментарій системи управління кадровим потенціалом.

Безсмертна В.В. і Краснокутська Н.С. визначають кадровий потенціал з точки зору сукупності характеристик працівників, а саме «як сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні та креативні здібності, професійні знання та кваліфікаційні навички, комунікабельність, здатність до співпраці, ставлення до праці та інші якісні характеристики» [3] для досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства» [4].

Турчинов А.В. доповнює трактування поняття умовами, в яких функціонує працівник, а саме – «кадровий потенціал є персоніфікованою робочою силою, узятих у сукупності кількісних і якісних характеристик, реалізованих у певних соціально-економічних, організаційно-технічних, природно-біологічних, історичних і духовних умовах виробництва» [5].

Безумовно, кадровий потенціал підприємства – це здатність і можливість персоналу підприємства до повної реалізації свого особистісного потенціалу та досягнення поставлених цілей при виробництві товарів і послуг. При цьому під потенціалом особистості розуміється комплексна характеристика особистості, яка включає кваліфікаційний, освітній та інтелектуальний рівні, а також здатність їх використовувати і розвивати з часом [6].

Берглезова Т.В. розширює поняття і робить акцент у визначенні на уміннях і навичках працівників, які можуть бути використані для підвищення ефективності кадрового потенціалу в різних сферах виробництва з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту [7]. Таким чином підкреслюється можливість персоналу застосовувати нові знання і технології, ухвалювати організаційні та управлінські рішення у певній сфері з метою виробництва інноваційного продукту, що веде до реалізації заздалегідь поставлених стратегічних завдань.

Як зазначає Гриньова В.М., кадровий потенціал – це величина можливої участі висококваліфікованих працівників у виробництві, їх здатність до інноваційної діяльності, їх освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечення конкурентоспроможності на ринку [1].

Отже, працівники – це активні елементи організації, які наділені певними знаннями, вміннями, навичками, здібностями, необхідними для реалізації конкурентоспроможних стратегічних управлінських завдань у визначеній сфері діяльності, шляхом концентрації і розвитку їх в єдиному векторі. Це дозволить створити такий кадровий потенціал, який здатний приносити синергетичний ефект.

Спираючись на це на рис. 1 запропоновано представити схематично структуру досліджуваного поняття.

На наш погляд її можна представити у вигляді сукупності окремих градієнтів або векторів, які вказують напрям найбільшого розвитку певної величини і здатних створити шляхом їх взаємодії синергетичний ефект, які формують структуру кадрового потенціалу підприємства для стратегічного розвитку в межах певної сфери діяльності. Вони всі взаємопов'язані, взаємодоповнюючі й наділені динамізмом.

Безумовно така структура володіє властивістю цілісності і вимагає не тільки ефективного управління, але і належного розвитку всіх представлених компонентів. Певною мірою саме вони є тими джерелами

важелів впливу, які призводять до найбільшого зростання величини кадрового потенціалу. Обґрунтуємо наведену структуру.

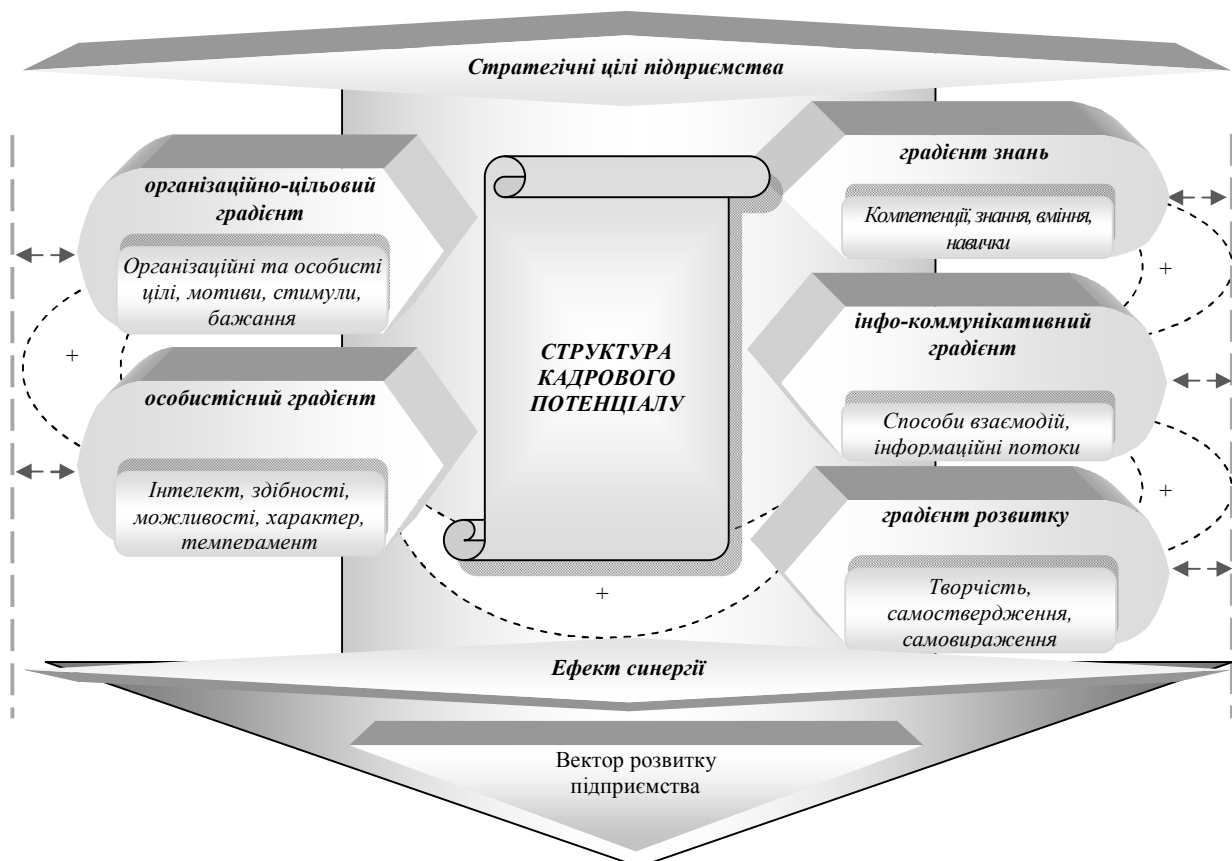


Рис. 1. Схематичне відображення структури кадрового потенціалу підприємства  
Джерело: власна розробка автора

Як неодноразово зазначалося, для забезпечення реалізації довгострокового (перспективного) розвитку підприємства в кадровому складі виділяють групи працівників, які відіграють різну роль у процесі досягнення поставлених цілей [8]:

- працівники, які визначають цілі розвитку підприємства;
- працівники, що розробляють засоби досягнення цілей (продукцію, науково-дослідні розробки, технології);
- працівники, які організують процес створення засобів досягнення цілей;
- працівники, які безпосередньо створюють засоби досягнення цілей;
- працівники, що обслуговують процес створення засобів досягнення цілей.

Все це високопрофесійні кадри, що мають необхідний комплекс знань і умінь, і відповідні особистісні якості, які становлять ядро кадрового потенціалу. Саме вони виконують і координують дії, які забезпечують переваги на конкурентному ринку і формують високий рівень реалізації можливостей підприємства. У той же час можна зіткнутися й зі зворотною стороною медалі – непередбачуваність їх дій, поведінки, опір організаційним змінам. Таким чином, виділені градієнти розвитку підтверджують факт того, що на відміну від інших елементів ресурсного середовища підприємства, саме кадровий потенціал найактивніший на найменш прогнозований у своєму розвитку.

Слід зауважити, що необхідність розвитку кадрового потенціалу визначається, в першу чергу, тим, що певні якості, здібності і можливості працівників можуть бути як задіяні, так і незадіяні в трудовій діяльності, тобто вони є гнучкими утвореннями, що володіють здатністю розвиватися і змінюватися. Управління цим розвитком повинно здійснюватися постійно і з урахуванням динаміки еволюціонування організації, як на етапі формування, так і в процесі використання кадрового потенціалу [9].

На сьогоднішній день більшість вітчизняних підприємств, щоб утриматися на плаву в сучасному нестабільному конкурентному середовищі, намагаються перекласти акценти з позицій оптимізації внутрішніх бізнес-процесів на розвиток кадрового потенціалу. Вектор зміщується на компетентнісну компоненту кадрів. Її формування відбувається за допомогою придбання під час навчання суми компетенцій, які є комбінацією певних характеристик (належать до знань та їх застосування, умінь, навичок, здібностей, цінностей і особистих якостей), що забезпечують виконання професійних обов'язків на належному рівні в майбутньому. Концентрація уваги на визначеному сегменті надасть можливість закласти основу конкурентоспроможного розвитку підприємства в перспективі й підвищить

результативність його функціонування за рахунок формування професійних компетенцій провідних фахівців, які працюють у ключових підрозділах підприємства. Виходячи їх цього, впровадження компетентнісного підходу видозмінює роботу за такими напрямками:

- виділення ключових компетенцій провідних фахівців;
- залучення інших організацій для виконання основних бізнес-процесів свого підприємства;
- організація виробництва, заснована на створенні всередині підприємства вузькоспеціалізованих ділянок, сегментів, модулів, компетенц-одиниць і т. д.;
- розвиток коопераційних стратегій управління підприємством на принципах стратегічної взаємодії з партнерами по бізнесу [10].

Розвиток у даному напрямі – це гарантія підприємства досягти високої результативності у тій чи іншій діяльності. Тому керівництву багатьох підприємств слід переглянути наступні пункти у своїй кадровій роботі:

- наявність чіткої програми розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- облік інтелектуальної компоненти, здібностей, характеру і темпераменту кадрів у професійному розвитку;
- впровадження інноваційної компоненти в кадрову роботу;
- використання вдалого досвіду закордонних підприємств;
- перегляд кваліфікаційних характеристик кадрів, потреба в яких змінилась в результаті структурних зрушень і модернізації виробництва;
- визначення базових компетенцій, як стандарту, на які рекомендується орієнтуватися у своїй роботі провідним фахівцям.

Особливого значення в системі розвитку кадрового потенціалу набуває організаційно-цільова компонента, що об'єднує ті сили, які рухають працівниками. Кожен працівник, будучи активним елементом організації реалізує як організаційні, так і особисті цілі. Їх усвідомлення дозволяє формувати його мотивацію, сприяє послідовності та обґрунтованості рішень. І в даному випадку мотивація виявляється тим рушійним інструментом, ключовим засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета мотивації персоналу при цьому – отримання максимальної віддачі від використання наявного кадрового потенціалу, що дозволить підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства.

Прагнення працівників до вдосконалення себе і організації в протизагаду почуттю самодостатності, самозадоволення, заспокоєності проявляється в безперервному пошуку резервів, прагненні до обґрунтованих нововведень, творчості та самоствердження. Розвиток цих якостей сприятиме зміцненню кадрового потенціалу організації.

Не менш важлива роль, що обумовлює синергетичний ефект на шляху розвитку кадрового потенціалу відводиться інформаційно-комунікативної компоненті. Комунікативна культура є складовою частиною професійної компетентності конкурентоспроможного фахівця і розглядається як інтегральна якість особистості, яка синтезує в собі загальну культуру спілкування та її специфічні прояви у професійній діяльності [11]. За чіткими організаційними умовами і виваженою побудовою інформаційних потоків повинні стояти не просто комунікативні уміння, а здатність працівника приймати компетентну участь у міжособистісних ситуаціях на творчому рівні. Здатність організувати взаємодію між учасниками трудового процесу для реалізації стратегічних цілей і налагодити оптимальний контроль за результатами проставлених завдань повинні стати одними з ключових компетентностей сучасного професіонала в будь-якій сфері діяльності.

Представлені факти обґрунтовують важливість формування управлінського впливу на кадровий потенціал. Проблему його розвитку слід розглядати ще на етапі формування системи заходів у рамках розробки кадрової політики. Їх слід спрямувати на нарощування кадрового потенціалу персоналу усіх структурних рівнів, в яких підприємство зацікавлено на різних етапах свого виробничого розвитку. При цьому працівник повинен розглядатися не лише як учасник виробництва, а як невід'ємний і рушійний початок усіх стадій відтворювального процесу; як «носії» суспільних потреб, що об'єктивно породжує і суб'єктивно визначає стратегічні і тактичні цілі розвитку організації.

Як зазначає Краснокутська Н.С. [4], зміна величини кадрового потенціалу підприємства зумовлює:

- рух кадрів (звільнення, додатковий прийом працівників);
- зміни кваліфікації, як її підвищення, так і зниження (старіння знань, втрата умінь);
- зміни мотивації працівників (підвищення або зниження);
- створення умов, що сприяють прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу і професійних характеристик працівника;
- прояв конфліктних ситуацій у колективі.

Цей список можна значно доповнити наступними:

- впровадження нових кадрових технологій;
- імовірність коректування структури влади в організації;
- впровадження інноваційних бізнес-ідей.

Тому доцільним є зведення найважливіших завдань у сфері розвитку кадрового потенціалу у відповідну програму роботи з персоналом, яка буде передбачати наступні елементи:



- визначення стратегічних напрямків подальшої роботи з підготовки кадрового резерву;
- визначення потреби в людських ресурсах з відповідним рівнем знань, умінь і навичок, адекватних потребам підприємства і орієнтованих на вимоги часу;
- організація системи безперервного підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу (у т. ч. ротация за посадами, стажування, самоосвіта);
- удосконалення заходів у сфері планування та ефективної реалізації ділової кар'єри;
- удосконалення оцінки трудової діяльності, можливостей працівників.

Поряд з розглядом загальних питань формування і використання кадрового потенціалу рекомендується моделювати управлінські важелі, що дозволятимуть коригувати розвиток кадрового потенціалу підприємства (табл. 1). Моделюючи їх слід зазначити, що стандартну схему управлінського впливу можна представити у вигляді трьох основних етапів: розробка важеля, впровадження, використання. Тут ми повертаємося до одного з аспектів, розглянутих нами вище, який складається у визначенні ролі персоналу в реалізації цих етапів. Якщо це важіль зачіпає власні резерви підприємства, передбачається, що у підприємства є або має бути в наявності підготовлений персонал, який здатний повністю реалізувати цей управлінський вплив на всіх етапах (розробити, створити, організувати, обслужити і реалізувати цей процес). В даному випадку його ми можемо віднести до розряду слаборегульованих важелів. Ідеальний варіант, коли співробітники володіють творчими здібностями, приймають участь у розробці програм розвитку кадрового потенціалу, легко адаптують інновації інших підприємств.

Можливий варіант, коли на підприємстві слабо організована робота однієї з ланок в структурі персоналу, наприклад, це працівники, що розробляють засоби досягнення цілей. Це передумова до того, що для досягнення необхідного рівня розвитку персоналу необхідно передбачити заходи щодо його розвитку (знань, умінь і навичок) з метою стимулювання діяльності у заданому напрямку, якнайшвидшої адаптації працівників до нових технологій. Причому робота може вестися як зі старими співробітниками, так і заціпати нові перспективні персонал-одиниці. В даному випадку наш регулюючий вплив посилюється, і ми можемо говорити про регульовані важелі.

Імовірні диспропорції у використанні підприємством нових технологій і рівнем розвитку персоналу, будуть вказувати саме на ту сферу, в розвиток якої потрібні додаткові інвестиційні вкладення. І як слідство, вона в майбутньому може принести додатковий ефект.

У разі, якщо простежується низький рівень технічної оснащеності виробництва порівняно з рівнем розвитку кадрового потенціалу, удосконалення і розвиток технологій дозволить забезпечити підвищення продуктивності і максимальну економію витрат праці. При варіанті, коли між виробничими ресурсами не спостерігається невідповідності, то підвищення темпів розвитку можливо при здійсненні процесу збалансованого інвестування, суть якого полягає в знаходженні оптимальних пропорцій одночасного інвестування, як розвитку технологій, так і розвитку людських ресурсів у розрізі кадрового потенціалу.

Таблиця 1. Управлінські важелі, що дозволяють коригувати розвиток кадрового потенціалу підприємства

Сутність важеля	Цілі впливу на розвиток кадрового потенціалу	Характер управлінських дій	Очікуваний результат для розвитку кадрового потенціалу
1	2	3	4
Компетентнісно-орієнтована програма розвитку персоналу підприємства	Підвищення ефективності роботи персоналу за рахунок наповнення компетенцій конкретним змістом, необхідним для успішного реформування професійної підготовки в рамках компетентнісного підходу.	Впровадження в кадрову політику компетентнісного підходу. Створення корпоративної моделі компетенцій.  Розробка індикаторів поведінки, щоб можна було легко зрозуміти, до якої компетенції відноситься конкретний приклад ефективної діяльності.	З боку керівництва – взаємозв'язок з підпорядкованими мовою компетенцій: зворотній зв'язок, періодична оцінка діяльності, створення індивідуальних планів розвитку, бесіди по кар'єрному зростанню.  З боку підлеглих – вміння професійно вирішувати проблеми у певній галузі, здатність грамотно, швидко і професійно діяти, а також нести відповідальність за здійснені дії при виконанні функціональних обов'язків.
Мотиваційний важіль	Максимально погоджувати цілі та дії працівників підрозділів з цілями підприємства, підвищити якість праці на робочому місці.	Розробка дієвих інструментів у рамках створення ефективної системи мотивації та стимулювання професійної діяльності. Прийняття активної участі персоналу в обговоренні питань оплати праці в рамках спеціальних комісій.	Об'єднання різноманітних інтересів: індивідуальних, організаційних, громадських організацій; підвищення продуктивності праці; гармонійний розвиток особистості в організації; розкриття здібностей і творчого потенціалу працівників; збіг трудових цінностей працівників і організації.

## Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Корпоративна культура як важіль розвитку	Створення умов для взаємодії працівників різних соціальних груп і формування адекватної системи цінностей в організації.	Створення соціальної інфраструктури всередині підприємства, яка передбачає забезпечення персоналу належними виробничо-побутовими умовами. Використання командної роботи. Стимулювання творчості в праці, визначення рівня культури та морального розвитку персоналу.	Придбання працівниками почуття приналежності, морального задоволення від спільної роботи, оптимізуються стилі поведінки і спілкування в організації. Формування тенденцій до більшої внутрішньої свободи кожного індивіда у виборі цілей і засобів їх досягнення, перехід до нової системи цінностей, нових моральних обґрунтувань тих чи інших життєвих цілей і соціальних дій.
Оптимізація інфокомунікативної політики підприємства	Забезпечення інформаційною підтримкою кадрової складової стратегії розвитку підприємства	Оптимізація механізму дії внутрішніх комунікацій (вертикальних і горизонтальних), а також зовнішніх взаємодій із партнерами. Створення потужного HR-бренда підприємства. Формування системи корпоративних засобів масової інформації.	Якісні комунікації дозволять сформувати єдине бачення майбутнього розвитку, забезпечать збалансованість дій, збільшать швидкість прийняття рішень і, як результат, значне поліпшення результатів роботи. HR-бренд дасть підприємству можливість вийти на більш високий рівень розвитку за рахунок залучення кращих кадрів.
Вдосконалення системи оцінки персоналу	Розвиток і регулярне оновлення кадрів за допомогою дієвої системи оцінки їх професійної діяльності та особистих якостей.	Впровадження системного контролю за роботою персоналу, періодична оцінка їх потенційних можливостей. Розробка індивідуальної методики оцінки кадрового потенціалу, у відповідності зі специфікою організації.	Можливість прогнозувати результативність праці працівників і управляти складовими їх кадрового потенціалу. Можливість виявлення сильних і слабких сторін розвитку компетенцій у працівників, а також потенціалу їх зростання. Створення організованого і спрямованого на певну сферу діяльності інтелектуального потенціалу.
Інвестиції в персонал	Підвищення рівня кадрового потенціалу, зміцнення конкурентних позицій за рахунок суми майбутнього функціонального рівня та рівня людського капіталу.	Створення і фінансування збалансованих програм навчання. Просування стратегій, що спонукають персонал вдосконалювати свої знання та навички. Посилення роботи з кадровим резервом, програми для створення резерву рідкісних фахівців, управлінців і талантів. Впровадження оцінки ефективності інвестицій у людський капітал.	Корпоративна система навчання (як внутрішня, так і зовнішня) стимулює співробітників рухатися вперед, дає можливість розвиватися самим і розвивати організацію в цілому. Віддача проявиться у вигляді інноваційних знань, умінь, навичок технологій, компетенцій для розвитку потенціалу підприємства в цілому, підвищить продуктивність праці працівників, вплине на їх результативність.

Кваліфікований і правильно мотивований персонал організації, який уміє приймати самостійні рішення і нести за них відповідну відповідальність, є стратегічно важливим ресурсом. Як тільки кількість високоефективних співробітників досягне найвищої точки, відбудеться стрибок підвищення ефективності всього підприємства, отже, можна очікувати переходу на якісно новий рівень діяльності організації. Завдання керівника в такому випадку полягає в необхідності створення відповідних умов діяльності трудовому колективу для переходу від кількості до якості. І це завдання, мабуть, на сьогоднішній день визначається як найбільш складне. Оскільки слід приділити увагу не тільки розвитку свого кадрового потенціалу, своїх найкращим кадрів, здатним реалізовувати стратегічні завдання, але і розробити політику їх утримання, підтримуючи сформований рівень цього потенціалу.

### Висновки

Підводячи підсумок, можна відзначити, що розвиток і управління кадровим потенціалом – це складний і стратегічний процес, що вимагає повної узгодженості, взаємодії і поєднання всіх

управлінських елементів і ланок. Грамотне керівництво повинно знаходити найкращі організаційні форми, методи і технології управління діяльністю свого персоналу та його потенційними можливостями для досягнення певних результатів у відповідності з заданими критеріями розвитку. Це приведе до роботи персоналу з самовіддачею, творчим підходом і ентузіазмом, проявляючи найвищі якості свого професіоналізму і компетенцій. Конкурентні переваги організації будуть досягнуті шляхом підвищення рівня відповідальності та зорганізованості її співробітників, їх активною участю в трудовому процесі і вирішенні стратегічно важливих завдань. А використання в практиці вищенаведених важелів дозволить побудувати ефективну систему розвитку кадрового потенціалу підприємства в майбутньому.

### Abstract

In article approaches to interpretation of essence of personnel potential are investigated, the author's approach to consideration of the structural components of the specified concept presented in the form of set of the separate gradients capable to create by their growth and interaction synergetic effect for strategic development of the enterprise within a certain sphere of activity is offered. It is organizational-target gradient, personal gradient, knowledge gradient, infocommunication gradient and development gradient. They are all interrelated, mutually reinforcing and dynamic and are the sources of leverage that leads to the greatest increase in the size of human resources.

It is determined that it is expedient to reduce the most important tasks in the field of human resources development in the relevant program of work with personnel, which will include such elements as the definition of strategic directions for further work on the training of personnel reserve; determination of the need for human resources with an appropriate level of knowledge and skills adequate to the needs of the enterprise and time-oriented; organization of a system of continuous improvement of the professional qualification of personnel (including rotation on positions, training, self-education); improvement of measures in the field of planning and effective implementation of a business career; improvement of the assessment of labor activity, employee opportunities.

Along with the consideration of the General issues of the formation and use of human resources, it is recommended to model the management levers that allow adjusting the development of the human resources potential of the enterprise. Namely: competence-oriented program of the enterprise personnel development, motivational lever, corporate culture as a lever of development, optimization of the enterprise infocommunication policy, improvement of the personnel assessment system and investments in personnel. The proposed management levers allow you to adjust the development of human resources of the enterprise. It is indicated that the standard pattern of managerial influence can be summarized into three main stages: development of lever, implementation and use. Qualified and properly motivated personnel, who are able to make independent decisions and be responsible for them, is a strategically important resource. As soon as the number of highly effective employees reaches the highest point, there will be a jump in the efficiency of the entire enterprise, therefore, we can expect the transition to a qualitatively new level of activity of the organization..

### Список літератури:

1. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / В.М. Гриньова, Г.І. Писаревська – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
2. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Т.В. Білорус. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. – 174 с.
3. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства / В.В. Безсмертна // Экономика и управление: Научно-практический журнал. – 2007. – № 3. – С. 48 – 53.
4. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник / Краснокутська Н.С. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 352 с.
5. Турчинов А.И. Управление персоналом: учебник. – 2-е изд., доп. и пер. / А.И. Турчинов. – М.: Изд-во РАГС, 2008. – 608 с.
6. Щекин Г.В. Теория социального управления: монография / Г.В. Щекин – К.: МАУП, 1996. – 408 с.
7. Берглезова Т.В. Проблемы управления процессами формирования и использования кадрового потенциала предприятия / Т.В. Берглезова // Проблемы предпринимательства в экономике России. – 2005. – №8. – С. 75 – 80.
8. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. – 2-е вид., випр. і доп. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 232 с.
9. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Л.І.Чернишова, М.В.Тропанець, В.В.Гайтанжий // IV Міжнародна інтернет-конференція «Актуальні проблеми

- теорії та практики менеджменту» (Одеський національний політехнічний університет. – Одеса, 21-22 травня 2015). – Одеса: ОНПУ, 2015. – С. 205-208.
10. Вискова Д.Ю. Проблемы развития кадрового потенциала и его оценки в цепях поставок / Д.Ю. Вискова, А.Н. Курмангалиева // Вестник ОГУ. – 2014. – №14 (175). – С. 227-233.
  11. Молчанова А.О. Комунікативна взаємодія – складник професійної компетентності науково-педагогічних кадрів. / А.О. Молчанова // Теорія і практика управління соціальними системами – 2015. – № 3. – С. 50-56.
  12. Буркинський Б.В. Стан та тенденції розвитку ринку праці управлінського персоналу Одеської області [Електронний ресурс] / Буркинський Б.В. Філіппова С.В. // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2011. – № 1 (1). – С. 7-10. Режим доступу: <http://oaji.net/articles/2015/2071-1433406594.pdf>.
  13. Філіппова С.В. Моніторинг та інструментарій оцінювання управлінських компетенцій персоналу в контексті забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств / С.В. Філіппова, С.О. Черкасова // Економіка розвитку: Науковий журнал. – №1 (65). – Харків: Вид. ХНЕУ, 2013 – С. 87-93.
  14. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб'єктів господарювання: монографія / за ред. С.К. Харічкова, Г.А. Дорошук. – Одеса: «Освіта України». – 2017. – 244 с. – С. 5-10 [https://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/Kharichkov\\_Doroshuk](https://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/Kharichkov_Doroshuk).

## References:

1. Hrynova, V.M. & Pysarevska, H.I. (2012). Management of enterprise staff potential. Kharkiv: KhNEU [in Ukrainian].
2. Bilorus, T.V. (2007). Strategic human resource potential management. Irpin: Derzh. podatk. admin. Ukrainy, Nats. akad. derzh. podatk. sluzhby Ukrainy [in Ukrainian].
3. Bezsmertna, V.V. (2007). Strategy of human resource potential management in the enterprise, Economics and management: scientific and practical journal, 3, 48-53 [in Russian].
4. Krasnokutska, N.S. (2007). Potential of enterprise: forming and estimation. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
5. Turchynov, A.Y. (2008). Personnel management. Moscow: Yzd-vo RAHS [in Russian].
6. Schokin, G. (1996). Social Management Theory. Kiev: MAUP [in Ukrainian].
7. Berhlezoza, T.V. (2005). Problems of forming and using the human resource potential management in the enterprise. Problemy predprynimatelstva v ekonomyke Rossyy, 8, 75-80 [in Russian].
8. Dovbenko, V.I. (2010). Potential and development of enterprise. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky [in Ukrainian].
9. Chernyshova, L.I., Tropanets, M.V., & Gajtanquj, V.V. (2015). "Providing of development of skilled potential of enterprise", IV Mizhnarodna internet-konferenciya "Aktyalni problemu teorij ta praktuku menedgmenty". Mizhnarodna internet-konferenciya. Odessa national polytechnic university, 205-208 [in Ukrainian].
10. Viskova, D.Y., & Kurmangalieva, A.N. (2014). Problems of personnel potential development and its evaluation in supply chains. Vestnik OGU, 14 (175), 227-233 [in Russian].
11. Molchanova, A.O. (2015). Communicative interaction, as a part of professional competence of the teaching staff. Theory and Practice of management social systems, 3, 50-56 [in Ukrainian].
12. Burkinsky B.V., & Filippova S.V. (2011). Status and trends of the labour market management Odessa region. Ekonomika: realiyi chasu, 1, 7 [in Ukrainian].
13. Filyppova, S.V., Cherkasova, S.O. (2013). Monitoring and tools for assessing the managerial competencies of the personnel in the context of ensuring the competitiveness of industrial enterprises. Ekonomika rozvytku: Naukovyy zhurnal, №1 (65), 87-93. Kharkiv: Vyd. KHNEU [in Ukrainian].
14. Kharichkova, S.K., Doroshuk, H.A. (2017). Modern tools for managing the behavior of business entities. Odessa: "Osvita Ukrayiny". 5-10. Retrieved from [https://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/Kharichkov\\_Doroshuk](https://economics.opu.ua/files/scientific-base/monogr/Kharichkov_Doroshuk). [in Ukrainian].

### Посилання на статтю:

Чернишова Л. І. Моделирование ключевых важелей развития кадрового потенциала предприятия / Л. І. Чернишова / Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2018. – № 2 (4). – С. 92-99. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/ejopu/2018/No2/92.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.1434149.

### Reference a Journal Article:

Chernyshova L. I. Modelling of the key levers of development personnel potential of the enterprise / L. I. Chernyshova // Economic journal Odessa polytechnic university. – 2018. – № 2 (4). – С. 92-99. – Retrieved from <https://economics.opu.ua/ejopu/2018/No2/92.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.1434149.



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons «Attribution» 4.0.