

УДК 331.108.2:658.3

Бессонова А. В.

sheloba17@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-4747-1187

аспірант,

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь

СУЧАСНІ МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Анотація. Використання кадрового потенціалу та його оцінка є дієвим методом управління персоналом, що дає змогу дослідити потенційні можливості працівників та доцільність інвестицій у персонал. Залежно від стратегії та форми підприємства кожний від оцінювання вимагає певних показників та методик. У статті розглянуто найбільш поширені та ефективні з них. Оцінка ефективності кадрового потенціалу служить для координації та поліпшення управління кадрами підприємства та формування системи розвитку персоналу. У сучасному економічному середовищі не існує єдиного підходу до оцінки кадрового потенціалу. Але це можна розглянути з позитивного боку, адже кожне підприємство може вибрати або розробити саме ту методику, яка є найбільш привабливою та дієвою в конкретних умовах певної організації. Сучасні методи оцінки кадрового потенціалу та його використання визнані ефективними, але не універсальними, тобто кожне підприємство повинне засновуватися на своїх індивідуальних факторах роботи, особливостях господарювання у галузі та економічних умовах країни у цілому. Управління кадровим потенціалом підприємства незалежно від його розмірів та кількості персоналу є одним із найважливіших чинників функціонування та розвитку економіки на рівні організації, країни та світу в цілому, адже жоден суб'єкт господарювання не зможе існувати без робочої сили. Саме кваліфікація кадрів підприємства, їх рівень освіти та професійні навички мають прямий вплив на розвиток та просування бізнесу, а їхні потенційні можливості є базою для подальшого зростання економіки регіону та країни. Головним чинником, що має сильний негативний вплив на ефективність кадрового потенціалу, є втрата працівників унаслідок плинності кадрів. Саме заради результативності інвестицій у персонал та успішності управління кадровим потенціалом підприємство має забезпечити низький рівень плинності своїх кадрів та високий рівень стабільності трудових ресурсів, адже через звільнення кадрів організація несе збитки та втрачає час на пошук, підготовку та впровадження нових працівників, які потребують особливої уваги керівництва на початку своєї трудової діяльності.

Ключові слова: кадровий потенціал, кваліфікація кадрів, інвестиції у персонал, гудвіл кадрового потенціалу, інноваційний розвиток кадрів.

Bessonova Anna

sheloba17@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-4747-1187

Postgraduate, Pryazovskyi State Technical University, Mariupol

MODERN METHODS OF DETERMINATION AND WAYS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF USING THE PERSONNEL POTENTIAL

Abstract. The use of human resources and its evaluation is an effective method of personnel management, which allows you to explore the potential of employees and the feasibility of investing in staff. Depending on the strategy and form of the enterprise, everybody requires certain indicators and techniques for evaluation. The article discusses the most common and effective of them. Assessment of the effectiveness of human resources serves to coordinate and improve the personnel management of the enterprise and the formation of a system of personnel development. In today's economic environment, there is no common approach to assessing human resources. This can be considered on the positive side because each company can choose or develop exactly the method that is most attractive and effective in the specific conditions of a particular organization. Current methods of assessing human resources capacity and its use found to be effective, but not universal, so each company should be based on their individual factors work, management features in the industry and economic conditions of the country as a whole. Managing the human resources of the enterprise, regardless of its size and number of staff, is one of the most important factors in the functioning and development of the economy at the level of the organization, country and the world as a whole, because no business can exist without labor. The qualification of the company's staff, their level of education and professional skills that have a direct impact on business development and promotion, and their potential is the basis for further economic growth in the region and the country. The main factor that has a strong negative impact on the efficiency of human resources is the loss of employees due to

staff turnover. The company must ensure a low level of turnover of its staff and a high level of stability of labor resources for the effectiveness of investment in personnel and the success of human resources management. After all, due to layoffs, the organization incurs losses and loses time to find, train and introduce new employees who need special attention of management at the beginning of their work.

Key words: personnel potential, staff qualification, personnel investments, goodwill of personnel potential, innovative staff development.

JEL Classification: M12, M50

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-29-01>

Постановка проблеми. В умовах жорсткої конкуренції та ринку, чії умови постійно змінюються, керівництво будь-якого підприємства має оптимізувати управління усіма аспектами своєї діяльності, у тому числі й персоналом. Ефективне використання потенціалу кадрів організації забезпечить постійний розвиток, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності фірми та стане запорукою стабільного функціонування. Автором розкрито теоретичні та практичні засади визначення поточної ефективності кадрового потенціалу та можливі шляхи її підвищення. Система розвитку кадрового потенціалу організації формує надійність підприємництва, забезпеченість фірми кваліфікованими і продуктивними працівниками та стійкі позиції на плинному сучасному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню кадрового потенціалу, його використанню на підприємстві та підвищенню ефективності кадрів присвячено наукові праці таких вітчизняних учених, як В.М. Розін, І.В. Мілохіна, І.В. Скобякова, В.Т. Смирнов, І.В. Сошніков, В.І. Романчин, Т.М. Черната, І.В. Вотякова, В.Н. Брендиков та ін.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз найбільш емних методів визначення ефективності кадрового потенціалу підприємств, визначення їхньої мети і показників, дослідження складників оцінки ефективності використання кадрового потенціалу, формування принципів та умов підвищення ефективності кадрового потенціалу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах підприємництва забезпечення продуктивності та прибутковості його функціонування

залежить від багатьох чинників, до яких відноситься також і рівень ефективності управління кадровим потенціалом. Це складний процес, результат якого залежить від усіх залучених до процесу керівництва. Отже, основними напрямками діяльності адміністрації у цій сфері вважаються:

1) чітке визначення пріоритетів у системі підвищення кадрового потенціалу;

2) розподіл обов'язків між усіма залученими до функцій керівництва та координація їхньої діяльності;

3) регламентування і контроль діяльності кожної одиниці адміністрації шляхом упровадження відповідної нормативно-правової бази.

Діяльність підприємства у цілому значною мірою залежить від створеної на ньому та опрацьованої системи управління кадровим потенціалом колективу. Своєю чергою, ця система залежить від низки завдань, що мають бути виконані з найбільшою ефективністю:

– підвищення кваліфікації співробітників на регулярній основі;

– раціоналізація службових обов'язків;

– створення системи планування кар'єрного зросту;

– ефективна, дієва мотивація персоналу, що враховує відмінності різних груп працівників;

– урахування індивідуальних особливостей кадрів та справедлива оцінка їхньої роботи;

– можливість професійного розвитку та кар'єрного просування [1].

Ефективність використання кадрового потенціалу можна оцінити та проаналізувати за допомогою системи показників внутрішньої діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

Показники ефективності кадрового потенціалу підприємства

Напрями дослідження	Використовувані показники
Продуктивність праці	1. Обсяг реалізації та його динаміка відносно одного працівника 2. Обсяг прибутку та його динаміка відносно одного працівника
Підвищення якості продукції	1. Питома вага бракованої продукції та її динаміка 2. Кількість претензій від контрагентів та їх динаміка
Витрати на персонал	1. Загальна сума витрат на персонал за досліджуваний період 2. Частка витрат на персонал у загальному обсязі реалізації за досліджуваний період
Ефективність менеджменту	1. Витрати на адміністративні служби та управлінські програми 2. Показник ефективності застосування управлінських програм та продуктивність праці персоналу та усієї організації
Соціопсихологічна атмосфера у колективі	1. Взаємовідносини між працівниками 2. Взаємовідносини з керівництвом 3. Взаємовідносини із суспільством
Рівень задоволеності колективу	1. Коефіцієнт плинності кадрів та його динаміка 2. Рівень конфліктності та кількість скарг від співробітників 3. Співвідношення цілей персоналу та цілей організації

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Ефективність кадрового потенціалу оцінюється багатьма показниками та їх комбінаціями, які загалом поділяються на дві комплексні групи (рис. 1). Показники мають також відповідати декільком вимогам: економічна ефективність аналізу, точність та всебічне охоплення, урахування управлінської діяльності та показників, на котрі вона має вплив.

Оцінка ефективності кадрового потенціалу є необхідною у випадках, передбачених комплексним оцінюванням підприємства, тобто продаж, оренда, реорганізація тощо. Також оцінка проводиться за умов виконання завдань кадрової служби підприємства: планування, моніторинг, упровадження нової або переробка діючої кадрової політики, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та ін. Але через відсутність єдиного підходу до визначення та оцінювання кадрового потенціалу організації вимірювання кадрового потенціалу може проводитися довільно або зовсім не включатися до загальної суми оцінки підприємства [3].

Сучасні методи оцінки кадрового потенціалу та його використання визнані ефективними, але не універсальними, тобто кожне підприємство повинне засновуватися на своїх індивідуальних факторах роботи, особливостях господарювання у галузі та економічних умовах країни у цілому. Розрізняють кількісну та якісну оцінки кадрового потенціалу. Якісна оцінка проводиться шляхом аналізу впливу соціально-психологічних чинників на задоволеність кадрів їхніми умовами праці та різними аспектами трудової діяльності [4, с. 77]. Своєю чергою, кількісна оцінка є більш складною та неоднозначною, тому доцільно зупинитися на найбільш поширених та ємних методах її проведення.

1) Метод ринкової капіталізації. Цей метод є одним із найбільш доступних, але й недостатньо достовірним. Оцінка проводиться порівнянням ринкової вартості підприємства з його балансовою вартістю, джерелом якої є фінансова звітність фірми. Найбільшим недоліком цього методу є відображення усіх позабалансо-

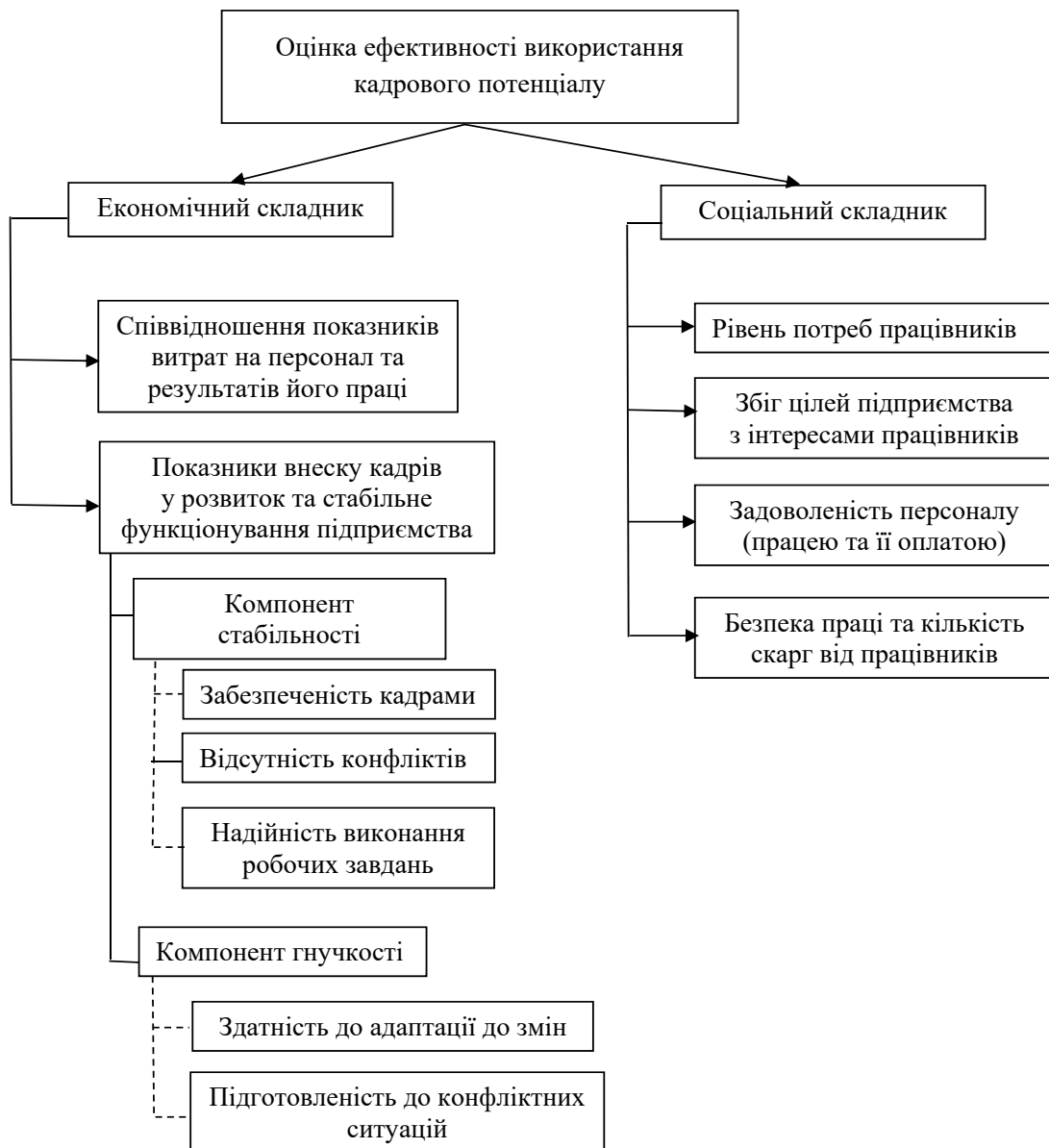


Рис. 1. Складники оцінки ефективності кадрового потенціалу

Джерело: розроблено автором

вих активів підприємства без можливості відокремити саме вартість кадрового потенціалу [5].

2) Метод інвестиційного оцінювання. Для оцінки кадрового потенціалу використовуються дані про інвестиційні вкладення у персонал, що аналізуються за категоріями та складовими елементами. Інвестиції у кадровий потенціал включають у себе:

- базові вкладення, такі як зарплата та соціальні виплати;
- витрати на наукові розробки та навчання персоналу;
- витрати на охорону здоров'я та праці;
- транспортні видатки та ін.

Недоліками цієї методики визнають, по-перше, складність об'єктивного розрахунку вкладень у кадри, а по-друге, якісні характеристики персоналу (наприклад, рівень освіти або кваліфікації) не завжди мають прямий вплив на прибутковість підприємства [6].

3) Метод ділової репутації (гудвілу). Гудвіл є аналогічним методу ринкової капіталізації, але у цьому методі використовується показник оціночної вартості персоналу, яка розраховується за допомогою розміру зарплати працівника (реальної або прогнозованої) та гудвілу кадрового потенціалу, що відображено у формулах 1 і 2.

До основних показників, що формують гудвіл кадрового потенціалу працівників, відносяться:

- а) освітньо-кваліфікаційний рівень;
- б) адаптованість до змін;
- в) соціально-психологічний стан колективу тощо.

Але для точної та повної оцінки рекомендується користуватися показником управління потенціалом кадрів із фінансового погляду. За умови урахування інвестицій у персонал гудвіл являє собою суму певних індексів та коефіцієнтів, які відображатимуть прибуток фірми, професійний рівень її співробітників та суму загальних витрат на персонал:

$$\Gamma_{\text{КП}} = I_{\text{пр}} + I_{\text{вар}} + K_{\text{пмп}}, \quad (1)$$

де $\Gamma_{\text{КП}}$ – гудвіл кадрового потенціалу;

$I_{\text{пр}}$ – індекс прибутку кадрового потенціалу (річна зміна співвідношення прибутку організації та номінального фонду робочого часу співробітника);

$I_{\text{вар}}$ – індекс вартості кадрового потенціалу (річна зміна співвідношення загальних витрат на персонал та номінального фонду робочого часу співробітника);

$K_{\text{пмп}}$ – коефіцієнт професійної перспективності працівника (ураховує професійний стаж, освіту, вік та ефективність роботи працівника. Розраховується окремо на кожному підприємстві через специфічні умови роботи кожного з них) [4, с. 78].

Відповідно, формула розрахунку кадрового потенціалу методом гудвілу виглядає так:

$$\text{КП} = \text{ЗП} * \Gamma_{\text{КП}} + I_{\text{КП}}, \quad (2)$$

де КП – оціночна вартість кадрового потенціалу, у. о.;

ЗП – зарплата, що виплачується працівнику, у. о.;

$I_{\text{КП}}$ – інвестиції у кадри, у. о.

Головним чинником, що має сильний негативний вплив на ефективність кадрового потенціалу, є втрата працівників унаслідок плинності кадрів. Саме заради результативності інвестицій у персонал та успішності управління кадровим потенціалом підприємство має забезпечити низький рівень плинності своїх кадрів

та високий рівень стабільності трудових ресурсів, адже через звільнення кадрів організація несе збитки та втрачає час на пошук, підготовку та впровадження нових працівників, які потребують особливої уваги керівництва на початку своєї трудової діяльності.

Для того щоб кадри підприємства відповідали сучасним вимогам ринку, що швидко змінюється та є досить гнучким, підприємство будь-якого виду та розміру має бути високоадаптованим, вчасно реагувати на зміни у системі господарювання та бути готовим до перегляду систем відносин із контрагентами та персоналом. Саме для цього дослідниками І.В. Вотяковою та В.Н. Брендаковим була розроблена стратегія інноваційного розвитку кадрового потенціалу, яка допомагає у плануванні створення та зростання ефективності використання кадрового потенціалу [7]. Ця стратегія залежить від чотирьох основоположних чинників: фінансового стану підприємства, організації кадрового потенціалу, наявних трудових ресурсів та їх резервів, стану активності та адаптованості працівників підприємства.

До складників стратегії інноваційного розвитку загалом відносять:

- розвиток, підготовку та навчання кадрів;
- єдину систему регулювання персоналу;
- урахування та можливе прогнозування попиту на кадри, їхні якісні та кількісні характеристики, структуру й кваліфікацію;
- упровадження найбільш ефективної системи мотивації персоналу;
- формування стратегії використання кадрів;
- прогнозування та оцінку майбутніх інвестицій у розвиток кадрового потенціалу фірми.

Глибинне розуміння та прийняття цих етапів діяльності і чітке розуміння очікуваних результатів від вкладень у розвиток кадрового потенціалу допоможуть провести процес підвищення ефективності використання кадрового потенціалу з найбільшою вигодою для підприємства та позитивними змінами для людей, що на ньому працюють.

Загалом система підвищення ефективності використання кадрового потенціалу базується на шести основоположних принципах:

1. Системності. Установлення взаємозв'язку врахованих та аналізованих особистих якостей кадрів із цілями та показниками розвитку організації у цілому.

2. Оптимізації. Розрахунок необхідної кількості персоналу ведеться за допомогою вдосконалення робочих місць та характеристик праці.

3. Безперервності. Створення та впровадження гнучких управлінських рішень за умов змін внутрішнього і зовнішнього середовища фірми.

4. Наукового підходу. Ефективне управління персоналом можливе тільки за умови використання сучасних методик та розробок у сфері керівництва персоналом і трудовою діяльністю.

5. Альтернативи. Урахування непередбачуваних змін і випадків, пошук альтернативних шляхів діяльності та розвитку підприємства.

6. Особливості. Розроблення можливих шляхів підвищення ефективності кадрового потенціалу з урахуванням специфіки та динаміки кадрів фірми [8].

Висновки з проведеного дослідження. Оцінка якості та продуктивності роботи організації є немож-

ливою без оцінки ефективності роботи кожного співробітника. Людський потенціал – один із найважливіших чинників будь-яких бізнес-процесів, тому необхідно забезпечити стабільно високу якість трудових резервів і постійно спостерігати за рівнем ефективності колективу. Потенціал людських ресурсів підприємства відображає бажання кожного співробітника брати участь у досягненні стратегічних цілей підприємства за умов високого рівня задоволеності заробітною платою, мотивацією, психологічним кліматом у колективі, умовами праці, можливістю кар'єрного росту та застосування власних навичок, знань та умінь.

Загалом можна сказати, що вивчення людського потенціалу підприємств сьогодні є досить важливим, адже кадри, або трудові ресурси підприємства, відносяться до найважливіших ресурсів кожної організації, бо від їхньої якості та ефективного використання залежать результати діяльності та конкурентоспроможність підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Сайт «Корпоративний менеджмент». URL: <https://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/07.shtml>
2. Сайт файлового архіву студентів «Studfiles». URL: <https://studfile.net/preview/5852914/page:3/>
3. Розин В. М. Наука: происхождение, развитие, типология, новая концептуализация. Москва : Московский психолого-социальный институт МОДЭК, 2008. 600 с.
4. Милохина И. В. Особенности количественной оценки кадрового потенциала предприятия. *Альманах современной науки и образования*. 2016. № 4(106). С. 76–80.
5. Сучасні наукоємні технології. URL: <https://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=22960>.
6. Человеческий капитал: содержание и виды, оценка и стимулирование : монография / И. В. Скоблякова и др. Москва : Машиностроение-1, 2005. 520 с.
7. Вотякова И. В., Брендаков В. Н. Оценка эффективности инвестиций в кадровый потенциал при форми-

ровании стратегии инновационного развития кадрового потенциала организации. *Управление персоналом*. 2008. № 16. URL: <https://www.top-personal.ru/issue.html?1715>

8. Директор по персоналу. URL: <https://www.hr-director.ru/article/65688-qqq-15-m9-kadrovyy-potentsial-organizatsii>

REFERENCES

1. Website “Corporate management” (2021), available at: <https://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/07.shtml> (accessed 07.04.2021).
2. Student file archive site “Studfiles” (2021), available at: <https://studfile.net/preview/5852914/page:3/> (accessed 30.03.2021).
3. Rozin, V. M. (2008), *Nauka: proishozhdenie, razvitiye, tipologiya, novaya kontseptualizatsiya*, Publishing house of the Moscow Psychological and Social Institute MODEK, Moscow, Russia.
4. Milohina, I. V. (2016), “Features of the quantitative assessment of the personnel potential of the enterprise”, *Almanah sovremennoy nauki i obrazovaniya*, № 4(106), s. 76–80.
5. The site of the scientific journal “Modern science-intensive technologies” (2021), available at: <https://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=22960> (accessed 08.04.2021).
6. Skoblyakova, I. V., Smirnov, V. T., Soshnikov, I. V. and Romanchin V. I. (2005), *Chelovecheskiy kapital: sodержanie i vidyi, otsenka i stimulirovanie: monografiya*, Mashinostroyeniye-1, Moscow, Russia.
7. Votyakova, I. V. and Brendakov, V. N. (2008), “Evaluation of the effectiveness of investment in human resources in the formation of a strategy for innovative development of human resources of the organization”, *Personnel Management*, [Online], vol. 16, available at: <https://www.top-personal.ru/issue.html?1715> (accessed 15.04.2021).
8. nternet Journal of Human Resource Management “Personnel Director” (2021), available at: <https://www.hr-director.ru/article/65688-qqq-15-m9-kadrovyy-potentsial-organizatsii> (accessed 20.04.2021).

Стаття надійшла до редакції 10 березня 2021 р.