

- Є. О. Полтавська. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 212 с. – С. 159–172.
12. Отенко І. П. Потенціал підприємств і його види / І. П. Отенко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2001. – № 4 (2). – С. 18–21.
13. Ревуцкий Л. Д. Потенциал и стоимость предприятия / Л. Д. Ревуцкий. – М. : Перспектива, 1997. – 124 с.
14. Ричардсон С. Организация промышленности / Г. Ричардсон // Экономический журнал. – 1972. – Изд. 82. – С. 883–896.
15. Стадник В. В. Менеджмент : посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.
16. Тарнавська Н. П. Побудова інноваційної моделі управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням динамізму міжнародного ринку капіталів / Н. П. Тарнавська // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2006. – № 1 (18). – С. 52–58.
17. Філософський енциклопедичний словник : довідкове видання / ред. М. Т. Максименко. – К. : Абрис, 2002. – 744 с.

УДК 338.332

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

**О. А. Гарват, кандидат економічних наук;
І. М. Кравець, кандидат економічних наук**

Для економічних перетворень, здійснюваних в Україні, потрібен якісно новий кадровий потенціал, здатний вивести економіку країни з кризи і сприяти динамічному розвитку. Це зумовлює потребу у проведенні глибокої всебічної оцінки поточного стану підготовки кадрів в Україні, спрогнозувати кадрове забезпечення, розробити теоретико-методологічні підходи і практичні рекомендації щодо подальшого підвищення ефективності розвитку системи формування, відтворення та використання кадрового потенціалу на загальнодержавному та регіональному рівнях управління. Динамічний розвиток вітчизняної економіки неможливий без ефективного процесу управління кадровим потенціалом – головного чинника виробництва. Враховуючи значну роль людини в економічних процесах, усе більш значущим стає дослідження питань визначення характеристик, які найбільше впливають на ефективність роботи персоналу підприємства, підходів до вимірювання необхідного та максимально можливого рівнів використання здібностей працівників у суспільному виробництві. У цих умовах особливої актуальності

набуває проблема розробки комплексу цілеспрямованих дій, пов'язаних із управлінням кадровим потенціалом, як на рівні підприємства, так і на рівні регіону загалом.

Аналіз останніх публікацій про формування, використання та управління кадровим потенціалом показали, що ця проблема є предметом дослідження багатьох відомих вітчизняних і зарубіжних учених. Так, теоретичні передумови та практичні аспекти основ потенціалу підприємства висвітлені у працях В. Авдєєнка, А. Ревуцького, І. Должанського, В. Ращупкіної. Питання щодо визначення поняття та цінності «кадрового потенціалу», методик його оцінки, підвищення якості та ефективності використання розкриті у працях Ф. Базарова, Є. Маслова, С. Покропивного, Р. Фатхутдінова, Т. Шульца. Особливості трудового потенціалу як основи формування потенціалу сучасних підприємств висвітлені у працях Б. Генкіна, М. Долішнього, А. Колота, А. Кібанова, Н. Шаталової, С. Дятлова, Є. Качана, В. Гриньової та ін.

Разом з тим, багатогарнітність існуючих визначень у сфері аналізу трудових процесів,

вироблених ученими, перешкоджає глибині розробок, чіткому й однозначному розумінню досліджуваних явищ, а також побудові логічних зв'язків між ними.

З огляду на вищевикладене, в першу чергу передбачається виконання таких завдань: вивчення та узагальнення існуючих підходів до визначення поняття «кадровий потенціал»; дослідження зв'язків і відмінностей понять «кадровий потенціал» і «трудова потенція»; формування теоретико-методологічних підходів і практичних рекомендацій щодо ефективного управління кадровим потенціалом підприємств в аспекті регіонального розвитку.

Існування безлічі підходів до визначення сутності поняття «кадровий потенціал» значною мірою зумовлено багатогранністю змісту базового поняття «потенціал». Наразі досліджуючи трудову складову потенціалу різних рівнів управління, в однаковій мірі застосовуються такі терміни, як «робоча сила», «трудова потенція», «трудова ресурси», «кадровий потенціал», «людський капітал», «людські ресурси», зазвичай, без урахування їх базового змісту. Згідно з визначенням, наведеним в економічній енциклопедії, кадровий потенціал підприємства (від лат. *potentia* – можливість, потужність, сила) – це загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій і досягненням цілей перспективного розвитку підприємства; це наявні та потенційні можливості працівників як цілісної системи (колективу), які використовуються і можуть бути використані в певний момент часу. Кадровий потенціал є складовою частиною трудового потенціалу підприємства. Однак у більшості економічних джерел ці терміни використовуються як синоніми.

На наш погляд, найбільш глибоке дослідження і обґрунтоване розуміння сутності цих термінів було проведено у праці В. Гриньової «Управління кадровим потенціалом підприємства» [1, с. 19–20]. Отже, кадровий потенціал розглядає сукупного працівника не лише як учасника виробництва, а ще й як невід'ємну рушійну силу, що започатковує всі стадії відтворювального процесу, як носія суспільних потреб. Беручи до уваги вищевикладене, ка-

дровий потенціал – це можливість певної категорії робітників, фахівців, інших груп працівників, які можуть бути задіяні в процесі трудової діяльності відповідно до посадових обов'язків і поставленими перед суспільством, регіоном, колективом цілями на певному етапі розвитку. Такий підхід до визначення кадрового потенціалу дає можливість провести всебічний аналіз будь-якої категорії персоналу на основі об'єктивних економічних законів відповідно до обраних об'єктом, предметом дослідження, а також його цілями та завданнями. При цьому кадровий потенціал регіонального управління слід розуміти як сукупність здібностей і можливостей персоналу регіонального управління, які реалізуються для досягнення поточних і перспективних цілей в інтересах регіону і держави. Кадровим потенціалом суспільства розуміється сукупність здібностей усіх працівників для здійснення певних цілей і вимог, що стоять перед суспільством [2].

Отже, основним завданням управління кадровим потенціалом регіонального рівня є пошук способів підвищення творчого, інтелектуального потенціалу людей, спрямування їх дій на розвиток економіки регіону, оптимізацію структур і механізмів управління залежно від сформованого менталітету територій.

Згідно із затвердженою Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2015 р. Україна вступає у XXI ст. як країна, що динамічно розвивається, яка прагне більш активно включитися у світові суспільно-економічні процеси. З огляду на таку спрямованість розвитку, необхідно розробити новий підхід до використання економічного, людського та природно-ресурсного потенціалу регіонів, що забезпечить досягнення якісно нового рівня ефективності та конкурентоспроможності економіки та життя населення [3].

У світовій практиці для оцінки рівня розвитку господарського сектора регіонів і визначення їх потенціалу використовуються дві групи показників, що характеризують динаміку валового внутрішнього продукту (ВВП) і стан ринку праці.

Маючи значний економічний та інтелектуальний потенціал, Україна в цілому, як і

регіони, зокрема, за інтегральною оцінкою ефективності економіки, рівнем життя та екологічної безпеки, а також конкурентоспроможності суб'єктів господарювання поки що значно поступається країнам Західної і Центральної Європи. Так, за даними банку Світового розвитку, 2011 р. частка ВВП на одного громадянина України становила лише 3000 дол. США (з урахуванням паритету купівельної спроможності), що в 26 разів менше, ніж у Люксембурзі. Співвідношення між більшістю країн ЄС та України коливається в межах (від 14 до 8) : 1. З країнами, які в 2004 р. вступили до ЄС (Кіпр, Польща, Словаччина та інші), диспропорція коливається від 9,8 : 1 (Кіпр : Україна) і до 3,8 : 1 (Латвія : Україна). Загалом, така диференціація характерна для європейського континенту і не суперечить європейським стандартам. Пропорційність між Польщею та Люксембургом становить 1 : 6,2, а Польщею та Україною – 4,2 : 1. Разом з тим соціально-економічний розвиток України та країн, які тільки претендують на вступ до ЄС, перебуває майже на однаковому рівні (Болгарія : Україна – 2,1 : 1).

Порівняно з країнами СНД Україна має нижчий рівень ВВП на одного жителя, ніж, наприклад, Росія, де це співвідношення становить 1 : 3,3, Казахстан – 1 : 2,5. Разом з тим в Україні його значення вище, ніж у Вірменії та Азербайджані (1,8 : 1) і Молдові (1,65 : 1).

Порівняно низький рівень ВВП в Україні пояснюється структурою його утворення. Економіка України відзначається не тільки несприятливою для розвитку структурою, а й низьким рівнем інноваційності. Наразі в країні зберігається нераціональна структура зайнятості. За останні роки відбулося суттєве скорочення питомої ваги працівників, зайнятих у галузях, що забезпечують виробництво високотехнологічної продукції. Статистика свідчить, що за 2000–2012 рр. чисельність найманих працівників, що зайняті у переробній промисловості, скоротилася на 35,3 %, в машинобудуванні – на 45,4 %, у виробництві електричного, електронного й оптичного устаткування – на 47,7 %, а в легкій промисловості – майже на дві третини [4, с. 8].

Частка працівників промисловості та сільськогосподарства, враховуючи осіб, які самостійно організують свою економічну діяльність, майже однакова. Потреба підприємств промисловості у працівниках на 1 червня 2012 р. сягала 78,3 тис. осіб [5]. При цьому попит на робочу силу задовольняється переважно за рахунок робочих місць для працівників низької кваліфікації. Така структура зайнятості не відповідає інноваційному напрямку розвитку.

Отже, кадровий потенціал значною мірою залежить від умов і факторів зовнішнього середовища. На нього впливають кон'юнктура ринку праці, державне регулювання, якість життя людей, освітній рівень населення, культура й інші соціально-економічні умови. З боку підприємства – це принципи управління і кадрова політика, виробнича та трудова дисципліна, організаційна культура, система стимулювання працівників та ін. При цьому головною метою системи управління кадровим потенціалом на підприємстві є створення сприятливих умов для формування кількісної та якісної складових кадрового потенціалу для найбільш ефективного його використання.

Особливе значення в системі управління кадровим потенціалом набуває мотивація персоналу, яка є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів і мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета мотивації персоналу в системі управління кадровим потенціалом – отримання максимальної віддачі від використання наявного кадрового потенціалу, що дозволяє підвищити загальну результативність і прибутковість діяльності підприємства.

Детально розроблена система стимулювання ефективності та якості праці персоналу дозволить мобілізувати трудовий потенціал, створити необхідну зацікавленість працівників у зростанні, як індивідуальних результатів діяльності, так і виробничих результатів підприємства в цілому, сприяти прояву творчого потенціалу працівників, підвищенню рівня їх компетентності, що забезпечуватиме зниження питомої ваги витрат живої праці на одиницю продукції та підвищення якості виконуваних робіт [6, с. 338].

Відповідно до теорії розподілу доходів за факторами виробництва заробітна плата та інші витрати на робочу силу мають становити частину новоствореної вартості. У макроекономічному аналізі та міжнародних порівняннях використовується показник «частка оплати праці у ВВП або в доданій вартості (ВДВ)». У країнах ЄС частка оплати праці найманих працівників становить від 55 до 65 % ВВП, а в Україні від 45 до 49 %.

Найвище значення частки оплати праці у ВВП було досягнуто у Швейцарії (62,1 %), Ісландії (58,5 %), Великобританії (55,5 %), Швеції (54,1 %), Данії (52,9 %), Франції (51,9 %), в США вона становила 55,5 %, а в Японії – 51,6 % [7, с. 73].

Результати дослідження диференціації заробітної плати і витрат на робочу силу свідчать про необхідність структурних зрушень у розподілі суспільного продукту у бік «частки оплати праці». При цьому регулювання заробітної плати має відбуватися в контексті новоствореної вартості, а не собівартості продукції. При такому регулюванні забезпечується прямий зв'язок між розміром винагороди за працю і продуктивністю праці. Однак результати проведеного дослідження свідчать, що частка зарплати у величині доданої вартості за видами економічної діяльності та на окремих підприємствах відрізняється від середньостатистичної на десятки відсотків. На більшості вітчизняних підприємств немає певної системи планування та організації витрачання коштів на утримання та ефективну мотивацію персоналу.

Аналіз ефективності управління кадровим потенціалом в аспекті планування витрат на його використання показав, що підприємство в частині витрат на утримання робочої сили планує тільки витрати на оплату праці (основну і додаткову) та оплату відпусток (основної та додаткової). І ніяких інших витрат на персонал організації з усього наявного переліку – не передбачено. Тому для більш ефективної роботи з управління кадровим потенціалом пропонуємо здійснювати планування фонду утримування персоналу.

Модель регулювання фонду утримування персоналу (ФУП) і відповідну систему пла-

нування та організації витрачання коштів на утримання і мотивацію персоналу наведено на рис. 1.

Отже, якщо в традиційній системі формування коштів на утримання персоналу спочатку визначаються тарифні ставки на основі законодавчо встановленої мінімальної зарплати, а потім – плановий фонд заробітної плати, то в альтернативній – спочатку визначається належна найманим працівникам частка доходів підприємства – плановий фонд утримання персоналу, а потім – тарифні ставки та заохочувальні бонуси.

У табл. 1 наведені відповідні розрахунки (на основі фінансово-економічної звітності представлених підприємств) розподілу доданої вартості на прикладі підприємств України різної галузевої приналежності.

З даних табл. 1 видно, що на ТОВ «Ратекс» (м. Хмельницький) з можливих 55 % доданої вартості на утримання персоналу спрямовується лише 35,0 %; СТОВ «АВІС» (м. Луганськ) – з 74,0 % від показника доданої вартості виділяється лише 26 %, на ВАТ «Запоріжсталь» (м. Запоріжжя) ситуація дещо краща, але вартість витрат на утримання робочої сили по підприємству занижена на 12,8 %. Разом з тим існують такі підприємства, наприклад, ТОВ «Універсаленергопромстач» (м. Дніпропетровськ), які перевищують гранично допустимі значення витрат на утримання робочої сили, зокрема на 3 %. У такому випадку адміністрація підприємства повинна оптимізувати статті витрат, і привести їх у відповідність до сучасних умов господарювання.

Отже, головне завдання в управлінні кадровим потенціалом полягає не в максимальному його нарощуванні, а в розвитку рівня кадрового потенціалу підприємства, що відповідає потребам виробництва. Невідповідність кадрового потенціалу підприємства потребам виробництва є серйозною проблемою. Все це зумовлює необхідність постійного контролю за ситуацією, коригування обраної кадрової політики, створення системи мотивації та розвитку персоналу, попередження можливих негативних явищ шляхом планомірного управлінського впливу на персонал у відповідності з

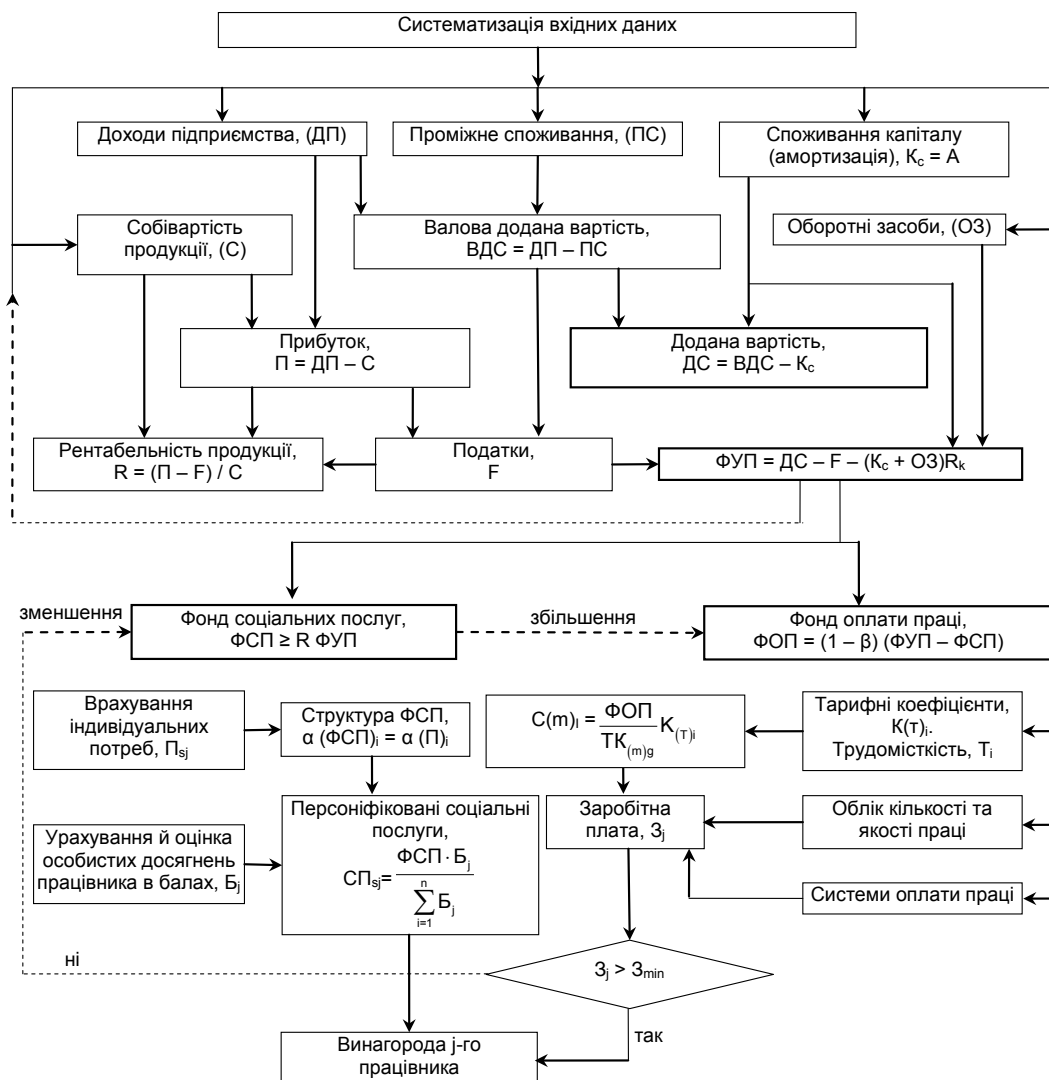


Рис. 1. Модель регулювання фонду утримання персоналу і відповідну систему планування та організації витрачання коштів на утримання і мотивацію персоналу

Таблиця 1

Порівняння фактичних і розрахункових витрат на утримання персоналу

Назва підприємства	Фактичний фонд оплати праці підприємства, тис. грн	Величина доданої вартості, тис. грн	Фонд утримання персоналу підприємства (ФУП), тис. грн	Фактичне значення питомої ваги витрат на робочу силу у доданій вартості, %	Розрахункова величина питомої ваги витрат на робочу силу у доданій вартості, %
ТОВ «Ратекс» (м. Хмельницький)	1022,11	2905	1598	35,0	55,0
СТОВ «АВІС» (м. Луганськ)	7590,1	28935,0	21311,4	26,2	74,0
ТОВ «Універсал-енергопромстач» (м. Дніпропетровськ)	914,6	951,0	885,0	96,0	93,0
ВАТ «Запоріжсталь» (м. Запоріжжя)	621780	1328828	792592	46,8	59,6

поточними і перспективними завданнями розвитку підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / В. М. Гриньова, Г. І. Писаревська. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2012. – 228 с.
2. Афанасьев В. Я. Введение в государственное управление / Афанасьев В. Я., Корнев И. К. – М. : [б. и.], 1998. – 192 с.
3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року [Електронний ресурс] : Постанова КМУ від 21 лип. 2006 р. № 1001. – Режим доступу: http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=85902. – Назва з титул. екрана.
4. Маршавин Ю. Глобализация и рынок труда Украины / Ю. Маршавин // Труд и зарплата. – 2011. – № 37 (761). – С. 8–9.
5. Основні показники ринку праці 2000–2012 рр. (данні за рік) [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. – Назва з титул. екрана.
6. Гринева В. М. Обоснование необходимости индивидуализации методов мотивации труда персонала / В. М. Гринева, И. А. Грузина // Коммунальное хозяйство городов. Серия: Экономические науки. – 2009. – № 87. – С. 332–338.
7. Кузьменко В. В. Зарубежный опыт определения доли оплаты труда у ВВП и себестоимости продукции / В. В. Кузьменко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – Т. 2. – С. 72–76.

УДК 658:330

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

К. І. Чумаков

Щоб забезпечити поступальний розвиток економіки, необхідно шукати нові підходи до управління господарськими процесами. Останнім часом серед науковців домінує думка про необхідність пошуку протизатратних методів господарювання, акцентується увага на реалізації можливостей засобами інтенсифікації діючих виробництв. Саме тому проблема оцінки виробничого потенціалу є актуальною, адже результативність діяльності підприємства залежить від ефективності використання його виробничого потенціалу.

Проблемам потенціалу підприємства було присвячено багато публікацій, особливо в кінці 70-х та на початку 80-х рр. Більшість піднятих проблем стосувалися визначення потенціалу підприємства, його складових, видових проявів. У більшості робіт відзначається важливість визначення проблем оцінки потенціалу та вказується на існування значних

розходжень у методичних підходах до його оцінювання. Тому метою нашої статті є аналіз існуючих методик оцінки виробничого потенціалу та пошук оптимальної методики на сучасному етапі розвитку економіки України.

Перш ніж перейти до власне методик оцінки виробничого потенціалу, спробуємо уточнити сутність самого поняття «виробничий потенціал», адже на основі сутності виробничого потенціалу повинна будуватися методика його оцінки.

Тривалий час поняття «виробничий потенціал» ототожнювалося з виробничою потужністю, розмірами підприємства, обсягами його активів, чисельністю персоналу. Але перераховані показники дають лише нечітке уявлення про можливості підприємства.

Потужність зазвичай вимірюється кількістю виготовленої продукції, хоча поза увагою залишаються саме потенційні можливості