

## АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Харківська державна зооветеринарна академія

*Анотація.* У статті досліджено актуальні питання сучасної системи управління кадрами на підприємстві, питання формування і використання кадрового потенціалу.

**Ключові слова:** кадри; система управління персоналом; мотивація; використання кадрового потенціалу.

*Abstract:* In article it is investigational actual questions of the modern system management by enterprise, question of forming and use of skilled potential.

**Keywords:** shots; system management a personnel; motivation; use of skilled potential.

Розвиток сучасного бізнесу здійснюється в умовах високої конкуренції, причому вектор конкурентної боротьби зміщується у бік боротьби не за матеріальні ресурси, а за володіння людськими ресурсами, у тому числі і людським капіталом. Високий рівень інформативності інноваційної економіки робить інформацію доступною, що знижує можливість її використовувати як конкурентну перевагу, тому основною конкурентною перевагою стають люди, персонал, що становить людські ресурси організації. Сучасна система управління кадрами в умовах ринкової економіки це здатність розробляти гнучку стратегію розвитку кадрового потенціалу підприємств, що призводить до радикальних змін в системі управління кадрами. В період заміни застарілих методів управління методами ринкового регулювання система економічних відносин, яка включає і відносини, пов'язані з управлінням кадрами, відчуває вплив як колишніх умов і традицій, так і нових процесів. Реформи економічної системи і перетворення у сфері власності і методів господарювання, ліквідація єдиної для всіх системи планування і ціноутворення, а також зміни в структурі виробництва не могли не позначитися на системі управління [1].

Сучасна система управління персоналом на підприємстві зазнає змін як на рівні формування кадрового потенціалу, так і на рівні його використання. Безумовно, досягнення ефективного складу людських ресурсів підприємства – це складне завдання що вимагає розвитку мотиваційної системи управління. Господарська діяльність або безпосередній процес виробництва здійснюється саме працівниками виробництва, а не управління, тому мотиваційна система повинна бути направлена, перш за все, на безпосередніх учасників процесу виробництва. Неоднорідність складу учасників виробничого процесу вимагає гнучкості систем мотивації і стимулювання. Мотивами діяльності різних категорій працівників можуть бути, як цілі зростання власного добробуту, так і цілі кар'єрного росту, тому універсальний підхід до створення систем стимулювання повинен враховувати три основних складових цих систем. Система мотивації повинна враховувати мотив економічної забезпеченості, мотив переваги, а також самовираження і визнання. Система стимулювання повинна враховувати матеріальні стимули, умовно-матеріальні стимули і моральні стимули.

Більшість вітчизняних і зарубіжних авторів розглядають в нерозривному зв'язку такі поняття, як «кадровий потенціал» і «управління кадрами», оскільки тільки при професійному управлінні можливо раціональне використання кадрів і, як наслідок, ефективна діяльність підприємства в умовах гострої ринкової конкуренції. Управління кадрами - це багатогранний і занадто складний процес, що має свої специфічні особливості і закономірності. Управління кадрами на практиці полягає у формуванні системи управління кадрами; плануванні і розробці оперативного плану кадрової роботи; проведенні маркетингу кадрів підприємства; визначенні кадрового потенціалу підприємства і потреби його в персоналі[2].

Основна мета управління кадрами в сучасних умовах – це поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації і трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт вищого рівня. Як вітчизняні, так і зарубіжні учені розглядають кадровий потенціал з двох точок зору: з погляду його формування; з погляду його використання. На

практиці процеси формування і використання кадрового потенціалу тісно взаємозв'язані між собою.

Формування кадрового потенціалу суспільства в цілому означає підготовку незайнятого населення до трудової діяльності, залучення в матеріальне і духовне виробництво всього працездатного населення країни. Іншими словами, формування є створенням реального потенціалу живої праці, знань і навиків, що охоплює все суспільство і кожного індивіда. В ринкових умовах суть раціонального використання кадрів підприємства полягає в виявленні і реалізації здібностей кожного працівника підприємства, посиленні творчого і змістовного характеру праці, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників з урахуванням їх всебічного стимулювання і відповідної оцінки внеску кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства [2].

Якщо підприємство має достатню матеріально-технічну базу виробництва, має в своєму розпорядженні новітню техніку і технологію, виробничий процес не може здійснюватися продуктивно і ефективно у разі нераціонального використання кваліфікаційних і інших здібностей працівників. Використання кадрового потенціалу розглядається як у кількісному відношенні, так і в якісному. З кількісної точки зору наявність (достатність) кадрів кожного структурного підрозділу і підприємства в цілому визначається виходячи з об'ємів виробничого потенціалу і потенційних можливостей, які мають в своєму розпорядженні кадри; а з якісної ступенем відповідності професійно-кваліфікаційного рівня працівників складнощам виконуваних робіт.

Мотивація персоналу може здійснюватися на трьох взаємозв'язаних рівнях, які мають свої особливості реалізації: особовий рівень, груповий рівень, організаційний рівень. Особовий рівень мотивації дозволяє виявити своєрідність мотивів трудової поведінки окремого працівника, що дозволяє здійснювати диференційований підхід і пов'язати інтереси працівника із здійсненням їм виробничого процесу. Груповий рівень припускає існування групи, тобто сукупність працівників, зв'язаних між собою технологічним процесом, і що працюють над виконанням колективного завдання. Групова мотивація пов'язана з розумінням всіма учасниками доцільності виробничого процесу і визначенні власного місця в загальній роботі. Організаційний рівень мотивації припускає необхідність підтримки репутації і іміджу організації за допомогою всього колективу, як важливої умови функціонування підприємства на ринку. Важливою ланкою мотиваційної системи організації виступає система управління підприємством, компетентність, принциповість і терпимість управлінського персоналу [3].

Особливе значення для досягнення ефективності мотиваційної системи на організаційному рівні має справедливе матеріальне стимулювання праці відповідно до його витрат, тому важливим завданням є підтримка балансу економічних інтересів різних категорій фахівців, своєчасна зміна системи стимулювання, її уточнення з метою вдосконалення обліку праці і справедливому розподілі. Кажучи про систему стимулювання людських ресурсів, необхідно відмітити, що стимулювання є зовнішнім спонуканням працювати, яке може переходити на внутрішній рівень у вигляді певних бажань, пов'язаних з певною сумою грошових коштів як основного способу задоволення потреби. Стимулювання впливає на поведінку людини, виконуючи декілька функцій – економічну і соціальну.

Економічна функція виражається у тому, що стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності виробництва, яке виражається в підвищенні продуктивності праці і якості продукції.

В цілях ефективного використання кадрового потенціалу підприємство повинне: по-перше, встановлювати науково обґрунтовані норми праці і по мірі змін організаційно-технічних умов виробництва переглядати їх; проводити атестацію і раціоналізацію робочих місць, визначати їх необхідну кількість і скасовувати зайві робочі місця; по - друге, організувати впровадження передових прийомів і методів праці; по-третє, встановлювати режими роботи підприємства, вводити гнучкі графіки, вирішувати роботу з неповним робочим днем, організувати надомну працю і тому подібне. Таким чином, на формування і використання кадрового потенціалу робить вплив ціла система зовнішніх і внутрішніх (по відношенню до самого підприємства) чинників. До зовнішніх чинників відносять суспільно-політичні. Політиці зайнятості, що тривалий час проводиться в нашій країні, були властиві екстенсивні тенденції (спрямованість на максимальне збільшення попиту на робочу силу, розширення суспільного фонду робочого часу і ін.), які часто заважали підприємствам правильно підбирати працівників на робочі місця. При цьому, не враховувалися інтереси, як підприємства, так і його працівників. Зміцнення ж позиції приватної форми власності в 1990-і рр. в Україні, інтенсивність руху працівників на зовнішньому ринку праці, надання державної підтримки незайнятому населенню створюють об'єктивні передумови для формування якісного кадрового потенціалу і його ефективного використанні на підприємстві [3].

Державне регулювання формування кадрового потенціалу на сьогодні здійснюється трьома основними групами методів:

а) законодавчими, які визначають інституційну основу розвитку будь-якого соціально-економічного процесу (при рішенні питань формування і використання кадрового потенціалу підприємства слід враховувати питання трудового законодавства, особливості законодавства у області охорони праці, зайнятості і т.д.);

б) адміністративними, за допомогою яких затверджуються і вводяться в дію будь-які адміністративні норми і нормативи, положення, інструкції, рекомендації;

в) економічні методи за допомогою яких держава стабілізує ситуацію на ринку (ціноутворення, оподаткування, встановлення соціально-економічних норм і нормативів, а також мінімальних соціальних гарантій і т.д.) [4].

У сучасних умовах головні внутрішні фактори підприємства - це кадри, а зовнішні - споживачі продукції (послуг). Через ефективно діючу систему управління кадрами необхідно направити свідомість кожного найнятого робітника до споживача, до кінцевого результату діяльності підприємства. Тому необхідна розробка принципово нових підходів щодо формування і використання кадрового потенціалу на основі зміни пріоритетів. Соціально-демографічна обстановка, що характеризує склад і структуру, а також форми і інтенсивність руху кадрів підприємства як усередині нього, так і за його межами. Стає актуальним збереження, розвиток і максимально ефективного використання наявних кадрів і забезпечення притоку молодих, ініціативних і високо кваліфікованих.

Введення нових технологій і нового устаткування, освоєння нових видів продукції в умовах гострої конкурентної боротьби обумовлюють постійне оновлення теоретичних і особливо практичних знань працівників підприємства у зв'язку із зміною об'єму і змісту виконавчих функцій. Покращення якості робочої сили на сучасному етапі розвитку економіки є одним з пріоритетних завдань, яке може бути досягнуто на основі реформування системи професійної освіти на всіх рівнях. Для цього необхідне наступне: розвиток системи безперервної професійної освіти, підвищення її якості і відповідності потребам економіки; створення рівних стартових можливостей в отриманні освіти і зростання доступності якісної освіти; прогнозування потреби в фахівцях відповідних груп професій і взаємозв'язок його з об'ємами підготовки фахівців, в цілях досягнення збалансованості попиту і пропозиції робочої сили на ринку праці; розробка і використання на практиці критеріїв оцінки ефективності вкладення бюджетних коштів у професійну освіту [1].

Ці завдання можна вирішити за допомогою реалізації профільної освіти, яка повинна підняти не тільки конкурентоспроможність випускників на ринку трудових вакансій, але і сприяти підвищенню соціально-економічної привабливості держави. Доступність державних і недержавних освітніх установ, вміст професійних освітніх програм, переваги і недоліки форм професійного навчання в країні, вартість професійного навчання з одного боку, а також моделі службової кар'єри, положення про навчання кадрів, плани підвищення кваліфікації кадрів, зміст контрактів найму, прийнятність умов прийому і навчання в коледжах і вузах з іншого боку, впливають на рішення керівництва підприємства про найм нових співробітників, що відповідають всім вимогам ефективного розвитку кадрового потенціалу підприємства.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Управління кадрами. URL: [https:// www. medcollege.te.ua/sayt1/Lecturs/ Ltkcia\\_menegment/ 13Upravlinnia/ htm](https://www.medcollege.te.ua/sayt1/Lecturs/Ltkcia_menegment/13Upravlinnia/htm)
2. Кадровий менеджмент. URL: [https:// www. menedzhment/ kadroviy\\_ menedzhment](https://www.menedzhment/kadroviy_menedzhment)
3. Система управління кадрами . URL: [https:// www. liber.ltd.ua/sistema-upravleniya-kadrami.html](https://www.liber.ltd.ua/sistema-upravleniya-kadrami.html)
4. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку. Наукова доповідь. URL: [https:// www. academy.gov.ua/Monografiy](https://www.academy.gov.ua/Monografiy)

*Худавердієва Вікторія Анатоліївна*, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, економіки та маркетингу, Харківська державна зооветеринарна академія, Харків, e-mail: [victoria1515@i.ua](mailto:victoria1515@i.ua)

*Khudaverdieva Victoria A.* - candidate of economic sciences, associate professor, associate professor at the department of management, economy and marketing, Kharkivska Derzhavna Zooveterynarna Akademiya, Kharkov, e-mail: [victoria1515@i.ua](mailto:victoria1515@i.ua)