

**СТРУКТУРНІ СКЛАДОВІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ: ВИДИ,  
ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОСОБЛИВОСТІ**

Ефективна діяльність організації залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, достатнього майнового потенціалу, а й від компетенції персоналу й ефективності його внутрішньої організації. Для успішного формування та реалізації будь-яких елементів потенціалу потрібні, насамперед, правильно підібрані кадри, якісне їх навчання, організаційна культура, тісне співробітництво, можливості для виявлення ініціативи, база знань, матеріальне та нематеріальне стимулювання [1].

У сучасних умовах трансформації ринкової економіки в усьому світі, зокрема в Україні, бракує висококваліфікованих, освічених, креативних, ініціативних, із творчим та інтелектуальним потенціалами працівників усіх рівнів ієрархії, особливо керівників, менеджерів із вмінням оперативно та ефективно вирішувати завдання та стратегічно мислити. Зважаючи на це, актуальним постає визначення основних складових кадрового потенціалу працівників, формування та розвиток яких сприяє створенню та забезпеченню ефективної діяльності працівників у межах організації споживчої кооперації та формування їх як особистостей, які мають відповідальність, колективну психологію та високу кваліфікацію.

Визнання важливості розвитку організації споживчої кооперації як умови їх існування дозволяє поставити питання про дослідження джерел розвитку, основним з яких варто визнати кадровий потенціал організації, що містить в собі перспективу їх майбутнього стану. Тому, визначення складових кадрового потенціалу організації та їх характеристика виступили метою для проведення дослідження. Перш за все, варто звернути увагу на те, що людський потенціал – найістотніше надбання кожної нації, оскільки він, а не ресурси і технології та матеріальні цінності є головною рушійною силою економічного зростання. Важливість розвитку людського потенціалу, зокрема рівня кваліфікації робочої сили, підтверджують приклади економічного відродження країн Західної Європи після Другої Світової війни, а також Японія, Корея, Сінгапур, Гонконг і Тайвань, які, не маючи ресурсної бази, але володіючи цінним людським потенціалом, досягли вагомих успіхів у глобальній конкуренції.

Сучасна економіка може бути ефективною лише за наявності високопродуктивного людського потенціалу. Втрата позицій у галузі людського потенціалу означає і втрату перспектив у галузі нарощування конкурентоспроможності, можливостей подолання кризового стану [2].

Дослідженню кадрового потенціалу присвячувались роботи вітчизняних та зарубіжних вчених: Ю.І. Арсеньєв, Т.Ю. Базаров, С. Беяцький, В.А. Бортник, А.І. Воронкова, Б.М. Генкін, А.В. Гольфа, О.А. Грішнова, П.В. Журавльов, Т.І. Заславська, А.Я. Кибанов, Н.В. Краснокутська, Ю.Г. Одегов, Г.В. Осовська, Л.М. Шимановська-Діанич, Г.В. Щьокін, та ін.

Поняття кадрового потенціалу, або потенціалу персоналу чи людських ресурсів пов'язане з підрозділами та організацією в цілому. Категорія «кадровий потенціал» не ідентична категорії «кадри», так як під кадрами розуміється сукупність працівників різних професій, та спеціальностей, рівень їх підготовки та освіти. У це поняття включається не тільки самі кадри, але і певний рівень сумісних можливостей кадрів для досягнення заданих цілей. Кадровий потенціал підприємства, звісно, залежить від потенціалів кадрів підприємства, проте не є їх сумою. Він має таку властивість як цілісність, що принципово відрізняється від властивостей, притаманні потенціалу кожному працівнику окремо [3].

Для розкриття здібностей і можливостей працівників у кадровому складі виділяють групи, що відіграють різну роль у процесі досягнення цілей розвитку підприємства [1]:

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

Цілком закономірно, що чим вищий рівень компетентності працівників кожної групи та синергетичний ефект від їх взаємодії, тим вищий сукупний кадровий потенціал і, як наслідок,

результати діяльності підприємства на обраному ринковому сегменті. Це пов'язано з тим, що працівники, які мають необхідний комплекс знань і вмінь, відповідні особисті якості, становлять ядро кадрового потенціалу.

На думку Н.В. Прижигалінської, величина кадрового потенціалу на конкретний період часу залежить від кількості і якості трудових ресурсів підприємства, що формуються індивідуальними потенціалами працівників, та чинниками макро- й мікроекономічного середовища, сукупні умови якого дозволяють забезпечувати освітньо-кваліфікаційний і професійний розвиток кадрів (їх кількісних і якісних характеристик) та досягати найбільш ефективного використання кожного працівника завдяки синергії управління.

Для визначення кадрового потенціалу людини необхідні показники, що характеризують всі аспекти її кадрового потенціалу [4]. Л.С. Головова зазначає, що основними показниками, що характеризують кадровий потенціал працівника, є: вік співробітника; здоров'я, режим і якість харчування; особистісні характеристики – тип темпераменту, риси характеру тощо; підготовка (загальноосвітня, професійна), здатність до професійного зростання, безперервної освіти тощо; ставлення до праці; досвід, навички в роботі, стаж роботи; сімейний стан; стать.

Рушійною силою розвитку є потенціали: фізичний, інтелектуальний, професійно-кваліфікаційний, особистісний, соціальний, кадровий, що відображають здатність до нових досягнень у будь-яких сферах діяльності, їх розвиток і вдосконалення є першочерговим завданням для кожного підприємства [5].

Соціальний фактор – це сімейний стан, особистісний фактор - успадковані людиною риси характеру й темпераменту. Інтелектуальний потенціал можна охарактеризувати як уже досягнутий рівень загальноосвітньої і професійної підготовки працівників підприємства і як ресурс для подальшого підвищення трудового потенціалу відповідно до потреб виробництва.

Важливими чинниками інтелектуального потенціалу працівника підприємства є: загальноосвітній рівень працівників, їхня кваліфікація, відповідність професійно-кваліфікаційного рівня потребам розвитку виробництва; забезпечення перепідготовки працівників різної кваліфікації; розміри фінансування системи професійної освіти працівників підприємства; наявність мережі навчальних закладів професійної освіти; якість програм і методів професійної освіти, їхня відповідність рівню сучасних науково-технічних знань і вимогам виробництва; удосконалення організаційної структури системи професійної освіти відповідно до змінних особливостей підприємства; матеріально-технічна база навчальних підрозділів, їхня забезпеченість новими технічними засобами [5].

Важливу роль у розвитку потенціалу працівника відіграє індивідуально-кваліфікаційний потенціал, під яким розуміють його професійні характеристики, які визначаються відповідно до кваліфікаційних довідників посад керівників, фахівців, службовців і робітників [6]. А.М. Колот до індивідуальних професійних характеристик працівника відносить: конкурентоспроможність працівника; професійний досвід, що нагромаджується протягом багатьох років; соціально-психологічні властивості особистості, що мають безпосередній стосунок до професійної діяльності [7].

Г.М. Басько пропонує структуру, що відображає компоненти кадрового потенціалу у сучасному виробництві [8]. Проте, проаналізувавши наукову літературу, на нашу думку, структуру складових кадрового організації доцільно удосконалити за рахунок введення соціально-культурного та ціннісно-мотиваційного складових та інших. Схематично удосконалену нами структуру кадрового потенціалу можна побачити на рис. 1.

Аналізуючи літературні джерела, можна виділити три основні групи компонентів, які відображають: психофізіологічний потенціал працівника (стан здоров'я, працездатність, темперамент та ін.); професійно-кваліфікаційний потенціал (обсяг та різноманітність загальних та спеціальних знань, трудових навичок та вмінь); особистісний потенціал (рівень соціальної зрілості, потреби, інтереси та сподівання в сфері праці та ін.) [8].

За А.М. Колотом основними складовими, що формують кадровий потенціал підприємства, є:

– оплачувана праця найманих працівників, які створюють товари (послуги), що реалізуються на ринку;

– творена оплачуваною працею співробітників інтелектуальна власність (таємниці виробництва, технології, патенти тощо), що відображається в балансі підприємства, але не призначена для продажу як товар;

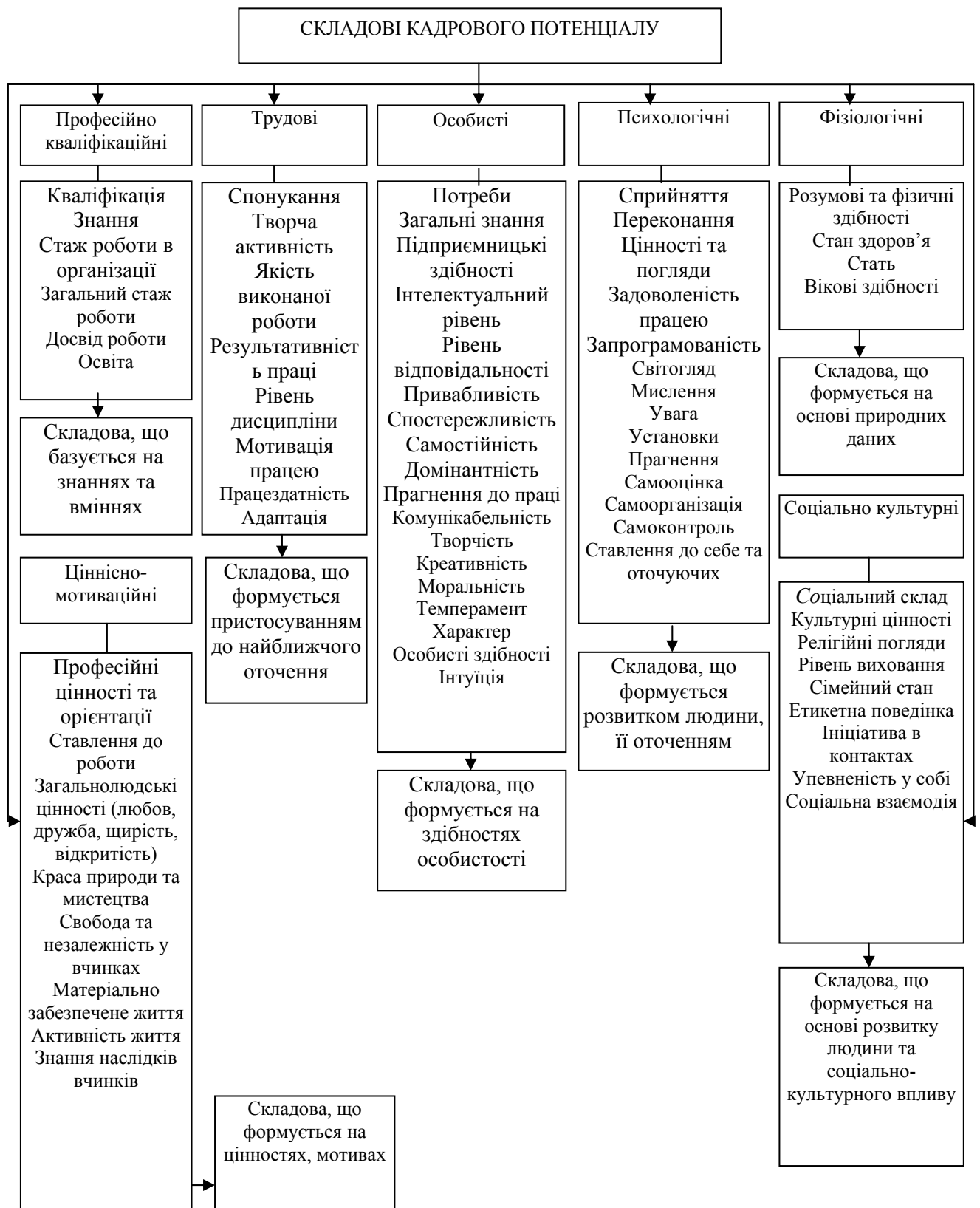


Рис. 1. Удосконалена структура складових кадрового потенціалу організації

– творена працівниками підприємства, але неоплачувана і, відповідно, не відображена в балансі інтелектуальна власність у вигляді бізнес-ідей, а також ділові зв'язки й особистий імідж співробітників;

– організаційна культура підприємства – унікальна для кожної організації сукупність формальних та неформальних норм або стандартів поведінки, яким підкоряються члени організації;

структура влади та її компетентність; система винагород і способів їх розподілу; цінності, унікальні для даної організації; моделі комунікації; базисні переконання, характерні для членів організації, які діють підсвідомо та визначають спосіб бачення себе й оточення [7].

Професор Б.М. Генкін визначає показники, які можна віднести як до окремої людини, так і до окремого колективу і цілого суспільства. Вони характеризують складові або елементи кадрового потенціалу, а саме: психофізіологічні можливості участі у суспільно корисній діяльності; можливості нормальних соціальних контактів; можливості генерації нових ідей, методів, образів, уявлень; раціональність поведінки; наявність знань і навичок, необхідних для виконання певних обов'язків та видів робіт; пропозиція на ринку праці.

Наведеним аспектам відповідають компоненти кадрового потенціалу, зображені в табл. 1.

Таблиця 1

Компоненти кадрового потенціалу [9]

Компоненти кадрового потенціалу	Об'єкти аналізу і показники, що відповідають їм		
	Особа	Підприємство	Суспільство
Здоров'я	Працездатність. Час відсутності на роботі через хворобу	Втрати робочого часу через травми та хвороби. Витрати на забезпечення охорони здоров'я	Середня тривалість життя. Витрати на охорону здоров'я. Смертність за віковими категоріями
Моральність	Ставлення до оточуючих, вміння працювати у колективі	Взаємовідносини між працівниками. Утрати від конфліктів	Ставлення до інвалідів, дітей, людей похилого віку. Злочинність. Соціальна напруженість
Творчий потенціал	Творчі здібності	Кількість винаходів, патентів, нових виробів на одного працівника. Заповзятливість	Прибутки від авторських прав. Кількість патентів-і міжнародних премій на одного жителя країни. Темпи технічного прогресу
Активність	Намагання реалізації здібностей, заповзятливість		
Організованість	Акуратність, раціональність, дисциплінованість, обов'язковість, ощадливість, порядність	Утрати від порушень дисципліни. Чистота. Старанність	Якість законодавства. Якість доріг І транспорту. Дотримання договорів і законів
Освіта	Знання. Кількість років навчання	Питома вага спеціалістів з вищою та середньою освітою у загальній чисельності працівників. Затрати на підвищення кваліфікації персоналу	Середня кількість років навчання у школі та ВНЗ. Питома вага витрат на освіту в Держбюджеті
Професіоналізм	Уміння. Рівень кваліфікації	Якість продукції. Втрати від браку	Прибутки від експорту. Втрати від аварій
Ресурси робочого часу	Час праці протягом року	Кількість співробітників. Кількість годин на одного працівника за рік	Працездатне населення. Кількість працівників. Рівень безробіття. Кількість годин зайнятості за рік

Тож, розглянемо вплив перелічених у табл. 1 чинників на основні компоненти кадрового потенціалу.

Освіта є найкращим розміщенням капіталу для особи, сім'ї, підприємства і суспільства та одним із головних чинників якості трудового потенціалу. Встановлено, що ріст рівня освіти на один клас середньої школи забезпечує в середньому зростання раціоналізаторських пропозицій на 6 % і скорочує терміни освоєння робітниками нових операцій.

Професіоналізм – найважливіша складова трудового потенціалу. Розвинуті країни вкладають значні кошти у професійну освіту і підвищення кваліфікації кадрів. Ці витрати постійно зростають. В Україні підприємства значно скоротили вкладання коштів у професійну освіту. При тому, що такі інвестиції зменшилися і по лінії держави. Україні важко розраховувати на високу конкурентоспроможність як багатьох видів її продукції, так і робочої сили. Слід урахувати й те, що складність праці постійно зростає, тому скорочення інвестування у професіоналізм прогресивно поглиблює відставання якості робочої сили від дедалі більшої складності праці.

Здоров'я – складова трудового потенціалу, від якої залежить можливість його використання відповідно до галузевої структури економіки. Фізичний, фізіологічний та психологічний стан робочої сили є вирішальним у досягненні високої продуктивності. Такий стан робочої сили залежить від раціонального харчування, високої якості медичного обслуговування, екологічної чистоти довкілля, стабільності не тільки в особистому житті, а й у житті суспільства. Нині ці складові не можна визнати задовільними.

Організованість – раціональне використання часу взагалі і робочого часу з мінімізацією його втрат зокрема. Складовими організованості людини є дисциплінованість, обов'язковість, уміння нормувати свій час, акуратність, відповідальність за свої рішення. Організованість як окремої людини, так і суспільства загалом залежить від сімейного і шкільного виховання, спадкоємності історичних традицій. Наприклад, у Німеччині дітям з ясельного віку прищеплюють поняття: «Порядок – половина життя».

Творчий потенціал характеризує здібність людини та її активність щодо вираження нових ідей та їх реалізації, створення образів, творів мистецтва, наукових винаходів та розробок. Творчий потенціал суспільства характеризують ступінь розвитку науки, мистецтва, винаходи та наукові відкриття, раціоналізаторські пропозиції, кількість лауреатів Нобелівської та національних премій.

Моральність – це перелік таких характеристик, як чесність за будь-яких умов, повага до людей похилого віку та інвалідів, ставлення до дітей, повага до історії своєї країни, сумлінність, відповідальність за свої вчинки, працелюбність, законслухняність. Будь-який колектив діятиме згуртовано і продуктивно, маючи високу моральність. Без перебільшення можна констатувати, що від рівня моральності суспільства залежить його економічний, соціальний розвиток та історична перспектива. Суспільство, яке допускає незадовільний матеріальний стан своїх пенсіонерів та інвалідів, прогресування дитячої безпритульності й жебрацтва, не може вважатися достатньо моральним. Виробничий колектив, що складається з нечесних та безвідповідальних індивідів з несумлінним ставленням до роботи, з неповагою один до одного, ніколи не досягне високих результатів у праці [9].

Ресурси робочого часу оцінюються кількістю працездатного населення, кількістю і часткою зайнятих, рівнем безробіття, кількістю відпрацьованих людино-днів за рік тощо [10].

Окрім зазначених компонентів, варто виділити також наступні: адаптація, досвід роботи в цілому та на конкретних посадах, рівень життя та задоволеності тощо. Перелічені складові зумовлюють той факт, що саме кадровий потенціал характеризується найбільшою активністю та найменшою передбачуваністю розвитку порівняно з іншими елементами системи ресурсів підприємства. Люди не є пасивним об'єктом управління, вони активно змінюють себе, свої особистісні та професійні характеристики, ставлення до праці, керівництва і підприємства взагалі. Таким чином, працівники впливають на процес прийняття рішень, які пов'язані з їх інтересами та змінюють вартість кадрового потенціалу загалом і конкретного працівника зокрема [2].

Стан і розвиток кожного з перелічених компонентів кадрового потенціалу залежить від вчасного та повноцінного фінансування та уваги до нього з боку відповідних служб системи управління кадровим потенціалом [11].

Таким чином, варто звернути увагу на те, що кадри – це найважливіший, найнеобхідніший ресурс та складовий елемент організації, потенціал якого – сукупність знань, вмінь, навичок, здібностей, можливостей і компетенцій працівника для досягнення цілей організацій споживчої кооперації України. Складові кадрового потенціалу повинні характеризувати: психофізіологічні можливості участі в суспільно корисній діяльності; можливість нормальних соціальних контактів; здатність до генерації нових ідей, методів; раціональність поведінки; наявність знань та навичок, необхідних для виконання певних зобов'язань і видів робіт; пропозиція на ринку праці [5]. У залежності від рівня та використання кадрового потенціалу залежить не лише працездатність та розвиток окремого працівника, але й ефективна діяльність організацій в цілому.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розгляд особливостей та методології формування кадрового потенціалу організацій споживчої кооперації України.

### Література

1. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
2. Економічна енциклопедія / редкол. С.В. Мочерний та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 952 с.

3. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – Мн.: Интерпрессервис, 2003. – 352 с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор, оценка, аттестация / А.Я. Кибанов, М.Б. Дуракова. – М.: Экзамен, 2004. – С. 312-317.
5. Головкова, Л.С. Сутність і завдання управління кадровим потенціалом підприємства / Л.С. Головкова, О.О. Лука шов. А.Є. Головкова // Держава та регіони. – 2008. – №5. – С.33-39.
6. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты / А. С. Афонин. – К.: Украинская энциклопедия имени М. П. Бажана, 2004. – С. 134-165.
7. Колот А.М. Мотивація, стимулювання, оцінка персоналу / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – С. 259-312.
8. Басько Г.М. Структура компонентів кадрового потенціалу підприємств / Г.М. Басько, В.А. Бабич, Ю.С. Алексеев, Г.М. Розум // Економіка та держава. – 2007. – №2. – С.81-83.
9. Генкин Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. – М.: НОРМА-ИНФРА, 2004. – 373 с.
10. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – Мн.: Интерпрессервис, 2003. – 352 с.
11. Данюк В.М. Управління трудовими ресурсами / В.М. Данюк, А.М. Колот. – К.: 2005. – 78 с.

331.07.340

*Тереховська В.І., асистент,  
ВНЗ Укоопсілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*

### КЛАСИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Економіка нашої країни на даний момент переживає дуже складний період. Світові кризові явища, недосконале законодавство, економічні реформи уряду, застарілі техніка і технологія, некомпетентність персоналу, тиск збоку кримінальних структур – все це залишає свій негативний вплив на діяльності підприємства. Успішне функціонування і економічний розвиток українських підприємств багато в чому залежить від вдосконалення їх діяльності у сфері забезпечення економічної безпеки. Вона, у свою чергу, забезпечує такий його стан, що дозволяє зберігати стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз і здатний задовольнити потреби підприємства із врахуванням інтересів окремої людини, підприємства, суспільства, держави. Зокрема, актуальним є питання вибору технологій управління на основі поєднання послідовних, взаємозв'язаних організаційних, інформаційних, розрахунково-обчислювальних та інших операцій і процедур у процесі здійснення управлінських функцій.

Важливим аспектом для ефективного управління є розуміння економічної безпеки підприємства як складного комплексного явища. Тому, проблема пошуку і впровадження в практику нових форм і методів управління, розробка стратегії економічної безпеки підприємств, можливість використання класичних підходів до управління дозволили б підготувати і реалізувати відповідні програми дій по нейтралізації зовнішніх і ліквідації внутрішніх, постійно виникаючих загроз [1].

Перед підприємствами виникає актуальне завдання внутрішньої самооцінки і прогнозування свого стану з точки зору виконання властивих їм виробничих функцій, вживання заходів захисту цих функцій, тобто забезпечення економічної безпеки від різних проявів зовнішнього і внутрішнього походження, що впливають на потенціал підприємства, створення системи моніторингу індикаторів безпеки, обґрунтування і встановлення їх порогових значень, вживання заходів протидії загрозам. Ринкова економіка, жорстка конкуренція в ній є базовим джерелом виникнення ризиків, загроз, небезпек, непередбачуваних ситуацій. Саме таке становище сучасності вимагає відповіді на поставлені питання: як уникнути впливу негативних внутрішніх і зовнішніх загроз, що зробити для того, щоб цей вплив був мінімальним, як ефективно управляти підприємством у таких ситуаціях, як досягнути безпеки у бізнесі [2].

Теоретичні засади економічної безпеки вивчалися такими вченими як Грунін О.А., Кириченко Р.А., Лохомова Н.І., Мунтіян В.І., Новикова О.Ф., Пастернак-Таранушенко Г.А., Шаваєв А.Г., Шемаєва Л.Г. На практичному рівні проблема управління економічною безпекою підприємства, методи та алгоритми її забезпечення були найбільш повно розкриті в роботах таких вчених як Бланк І.А., Козаченко А.В., Кавун С.В., Ляшенко О.М., та Пономаренко В.С. Але, тим не менш, економісти й досі не дійшли згоди щодо найбільш точного та найбільш повного формулювання поняття