

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

©2024 ХАУСТОВА В. Є., ДОРОНІНА М. С.

УДК 658:65.012.8:339
JEL Classification: M12

Хаустова В. Є., Дороніна М. С.

Формування кадрового потенціалу в системі управління персоналом підприємства

Економічна нестабільність, посилення соціальних проблем, невизначеність економічних орієнтирів розвитку України свідчать про необхідність перегляду проблем і перспектив розвитку економічної науки та практики. Метою статті є визначення змістовного наповнення головних термінів у дослідженні формування кадрового потенціалу в системі управління персоналом підприємства. Основною гіпотезою дослідження стало припущення, що уточнення сутності та змісту термінології предметної області дослідження забезпечить конструктивні дискусії щодо визначення основних проблем і перспектив її розвитку. Втрата контрольованості кадрового потенціалу підприємств України через війну вимагає перегляду технологій його дослідження на основі міждисциплінарного синтезу. Такий синтез доцільно орієнтувати не стільки на визначення можливостей трансформації економіки, зосередженої на виробництві товарів, скільки на економіку розширеного відтворення потенційних здібностей людини реагувати на збільшення нетрадиційних ситуацій у житті. Результативність такої реакції залежить від уміння керівників активізувати професійний потенціал підлеглих, їх бажання генерувати унікальні ідеї подолання криз. Ефективність використання кадрового потенціалу підприємств залежить від конструктивного діалогу сторін, зацікавлених у його розвитку. Вихідним етапом діалогу слід обрати узгодження сутності та змісту головних термінів.

Ключові слова: кадри, кадрові ресурси, кадрове забезпечення, кадровий потенціал, управління кадровим потенціалом.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-198-204>

Бібл.: 18.

Хаустова Вікторія Євгенівна – доктор економічних наук, професор, директор Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (пров. Інженерний, 1а, 2 пов., Харків, 61166, Україна)

E-mail: v.khaust@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5895-9287>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/629132>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216123094>

Дороніна Майя Степанівна – доктор економічних наук, професор, старший науковий співробітник, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (пров. Інженерний, 1а, 2 пов., Харків, 61166, Україна)

E-mail: doroninamas@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8074-375X>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2307243/maya-s-doronina/>

UDC 658:65.012.8:339
JEL Classification: M12

Khaustova V. Y., Doronina M. S. Formation of Human Resources in the Personnel Management System of the Enterprise

Economic instability, aggravation of social problems, uncertainty of economic guidelines for the development of Ukraine indicate the need to revise the problems and prospects for the development of economic science and practice. The aim of the article is to determine the content of the main terms in the study of the formation of human resources in the system of personnel management of enterprise. The main hypothesis of the study was the assumption that clarification of the essence and content of the terminology of the subject area of the study will provide constructive discussions on the definition of the main problems and prospects for its development. The loss of controllability of the human resources of Ukrainian enterprises due to the war requires a revision of the technologies of its research on the basis of interdisciplinary synthesis. It will be appropriate to aim such a synthesis not at determining the possibilities of transformation of the economy focused on the production of goods exquisitely, but rather at the economy of expanded reproduction of the potential abilities of a person to respond to an increase in the uncommon situations in life. The effectiveness of such a response depends on the ability of managers to activate the professional potential of subordinates, their desire to generate unique ideas for overcoming crises. The efficiency of the use of human resources of enterprises depends on a constructive dialogue between the parties interested in its development. The starting point of the dialogue should be the agreement on the essence and content of the main terms.

Keywords: personnel, human resources, staffing, human resources potential, management of the human resources potential.

Bibl.: 18.

Khaustova Viktoriia Ye. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Director of the Research Centre for Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (2 floor 1a Inzhenernyi Ln., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: v.khaust@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5895-9287>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/629132>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216123094>

Doronina Maya S. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Senior Research Fellow, Research Centre for Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (2 floor 1a Inzhenernyi Ln., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: doroninamas@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8074-375X>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2307243/maya-s-doronina/>

Вступ. Для вирішення вітчизняними підприємствами кадрових проблем доцільне використання з попередньою адаптацією прогресивних досягнень розвинених країн ЄС, США та Японії. Зацікавлення проблемою кадрового забезпечення життєдіяльності економіки України обумовлене необхідністю пошуку і реалізації нових нетрадиційних заходів її вирішення. Зважаючи на складну ситуацію, Україна потребує як вивчення зарубіжного досвіду, так і пошуку власних технологій подолання кризових ситуацій, введення в дію власних неформальних методологічних і практичних підстав їх побудови. Особливості двох систем характеризує Д. Мерсер. Виконавши дослідження відомої успішної корпорації IBM, вчений робить висновок: «Якщо формальна система мала об'єктом впливу середній стан компонент потенціалу людини, неформальна орієнтована на унікальні здібності людини, отримуючи саме з них найбільші вигоди» [1]. Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки були і залишаються люди, трудові ресурси, їхня майстерність, освіта, мотивація діяльності. Трудові ресурси – це головна конкурентна перевага будь-якої організації, її значущий стратегічний ресурс. Сучасне розуміння сутності трудових ресурсів збагачене поняттям «людські ресурси», що є значно ширшим і включає в себе ознаки таких понять, як «трудовий потенціал», «стан здоров'я», «рівень освіти, здібностей і культури», «професійні знання для роботи в сфері суспільно корисної праці».

Прискорення й ускладнення змін соціально-економічних систем спонукає вчених на пошуки нових методологічних і практичних підходів до організації їх функціонування та розвитку. Особливої уваги в таких пошуках потребують людські ресурси, які збагачуються якісним розмаїттям і водночас отримують нові підстави економічної свободи.

Уже усвідомлена доцільність, по-перше, гуманізації, демократизації управління соціально-економічними системами різного рівня. По-друге, – узгодження правил і стандартів економіки з внутрішнім світом людини, її духовно-моральними орієнтирами. Дотримання цих вимог об'єктивно сприятиме успішному розвитку використання кадрового потенціалу підприємств.

Проблематиці кадрового потенціалу присвячують свої дослідження багато як зарубіжних, так і українських науковців [1–16], проте її висока актуальність, що визначається як динамічністю умов господарювання, так і змінами в глобальній економіці та суспільстві, обумовлює необхідність продовження досліджень в цій сфері.

Мета статті – визначення змістовного наповнення основних термінів у дослідженні кадрового потенціалу системи управління персоналом підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відомими вітчизняними вченими-економістами присвячено чисельні наукові праці проблем теорії, практики і методології управління персоналом. У 2009 році М. Якуба, У. Павлюк опублікували статтю, в якій зосередили увагу на сутності поняття «кадровий потенціал». На їх переконання, найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, тобто їхня майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Тому потрібно розглядати не тільки взаємозв'язок кількісних і якісних характеристик кадрів підприємства, але передусім їхні потенційні можливості забезпечувати досягнення завдань перспективного розвитку. Сукупність таких здібностей і можливостей кадрів відображено в кадровому потенціалі. На перший план висувається спосіб виробництва та передачі знань і, власне, сама людина – її кадровий потенціал. За розрахунками Всесвітнього банку, у складі національного багатства США основні виробничі фонди (будівлі, споруди, машини та устаткування) становлять лише 19 %, природні ресурси – 5 %, а людський капітал – 76 % [4]. Україна є державою, що володіє вагомим науково-технічним кадровим потенціалом, який відчутно впливає на її соціально-економічний розвиток. Одночасно чисельність її наукових кадрів зменшується, на відміну від переважної більшості європейських країн, що погіршує передумови для успішної реалізації євроінтеграційних прагнень держави [4].

С. Іваницька у 2013 році зробила висновок: «Важливою особливістю сучасних економічних процесів є те, що підприємства майже втратили контроль за станом розвитку свого кадрового потенціалу та процесами його формування й використання. Так, падіння обсягів виробництва, криза неплатежів, затримки у виплаті заробітної плати та її низький рівень обумовлюють погіршення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їхнього морального, мотиваційного й творчого потенціалів, що, своєю чергою, заважає проведенню реструктуризації виробництва, впровадженню новітніх технологій та виробництву конкурентоспроможної продукції» [5].

Г. Рекун, В. Менденець у 2019 році в результаті аналізу передумов виникнення розривів у кадровому забезпеченні регіонів зробили висновок, що комплексна дія демографічних, економічних та інформаційних факторів стимулюють процеси кадрових розривів. Наразі в Україні відбувається стрімке скорочення працездатного населення на фоні де-

мографічного спаду, що знаходить своє відображення в кадрових розривах. Найбільшою шкоди для кадрового забезпечення завдає робоча міграція населення в пошуках заробітків. Вже зараз на перший план мають вийти заходи щодо підвищення та переорієнтації кваліфікації робітників [6].

Динамічність і невизначеність соціально-економічного стану як вітчизняної, так і світової економіки формують значну кількість ризиків, що створюють загрозу ефективному функціонуванню та розвитку бізнес-організацій. Актуальність цієї проблеми посилюється в сучасних умовах військового стану, дестабілізації вітчизняної економіки.

Однак через складність і багатоаспектність цієї проблематики в сучасних мінливих умовах існують питання, які все більше актуалізуються і потребують подальших досліджень. Сучасні наукові підходи до визначення політики формування кадрового забезпечення свідчать про неоднозначність тлумачення та невизначеність природи цього поняття. Спостерігаються розбіжності у визначеннях понять і категорій, неоднозначність структури та багатогранність його проявів. Все це вимагає застосування чіткої та послідовної методології вивчення його сутності та осмислення.

Виконавши аналіз тенденцій розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України, А. Смоляр зробила висновок: «Серед важливих причин, що обумовили ускладнення відтворювальних чинників стану сучасного кадрового потенціалу України і негативно вплинули на структуру зайнятості та якість робочої сили на підприємствах, слід вказати на недоліки структурної перебудови економіки країни». На думку автора, важливою особливістю сучасних процесів в економіці є втрата підприємствами контролю за станом свого кадрового потенціалу та процесами його формування й використання. Падіння обсягів виробництва, криза неплатежів, затримки у виплаті заробітної плати та її низький рівень обумовлюють погіршення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їхнього морального, мотиваційного й творчого потенціалів, що, своєю чергою, заважає проведенню реструктуризації виробництва, впровадженню новітніх технологій та виробництву конкурентоспроможної продукції [7].

Можна погодитися з Б. Ю. Мельником в тому, що для забезпечення побудови теоретико-методологічних основ управління людськими ресурсами необхідно створити систему понять, визначити їх сутність і зміст. До неї він вносить такі поняття: «персонал», «кадрові ресурси», «кадрове забезпечення» та «кадровий потенціал» [8].

Автор переконаний в тому, що для формування такої системи, в першу чергу, необхідно визначитися з тлумаченням поняття «кадри», і дає характеристику його динаміки.

У 1995 році традиційно використовувався такий його варіант: «штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності». У 2007 році Шимановська-Діанич А. М. запропонувала своє бачення сутності поняття: «Кадри – це соціально-економічна категорія, яка характеризує людські ресурси підприємства, регіону, країни. На відміну від трудових ресурсів, які об'єднують усе працездатне населення країни, як зайнятих, так і потенційних працівників, поняття «кадри»

включає в себе постійний (штатний) склад працівників, тобто працездатних громадян, які знаходяться в трудових взаємовідносинах із різними організаціями». У 2008 році Михайлова Л. І. запропонувала варіант «Кадри – це кваліфіковані працівники, що пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту, до складу яких не належать тимчасові, сезонні, позаштатні працівники та працівники за сумісництвом» [5].

Аналіз відповідної літератури створив підстави запропонувати наступний варіант визначення сутності і змісту поняття «кадри системи управління підприємством»: «Кадри – необхідна і достатня кількість працівників, яка відповідає змісту робочих операцій, необхідних для перетворення вихідної сировини на конкретному обладнанні в продукцію, яка відповідає запитам тих, хто її купує». При цьому кадри підприємства – це сукупність не тільки постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички роботи. Крім них, у роботі підприємства можуть брати участь на основі контракту інші працездатні особи.

Для забезпечення ефективності управління кадрами необхідно, по-перше, розглядати їх кількісні та якісні характеристики; по-друге, – їхні потенційні можливості забезпечувати досягнення завдань перспективного розвитку. Сукупність таких здібностей і можливостей кадрів відображається в кадровому потенціалі, який необхідно правильно використовувати для досягнення підприємством поставлених перед собою цілей і завдань: зайняття високих позицій на ринку, отримання довіри від споживачів та ін.

М. Якуба у 2009 році звернув увагу на доцільність практичного використання цього поняття: «Планомірне та обґрунтоване формування кадрового потенціалу підприємства дозволить встановити співвідношення чисельності працівників з різними професійно-кваліфікаційними та соціально-демографічними характеристиками, що сприяє досягненню максимальної відповідності між структурами робіт, робочих місць і персоналом, а також забезпечить оптимальний ступінь завантаження працівників для повного використання їх особистісного потенціалу та підвищення ефективності їх праці» [4].

Теоретичне обґрунтування його сутності і змісту знаходимо в більш сучасних статтях Б. Мельника, І. Горбачової. Перший автор опублікував свою думку стосовно тлумачення поняття «кадровий потенціал» у 2018 році: «Існують істотні розбіжності в розумінні поняття “кадрового потенціалу”, а також у визначенні складових кадрового потенціалу і, як наслідок, недосконалість методичного інструментарію для формування системи управління ним. І. Горбачова визначила свою думку щодо вирішення цієї проблеми у 2019 році: «Сучасні наукові підходи до визначення «кадрового потенціалу» свідчать про неоднозначність тлумачення та невизначеність природи даного поняття, наявність розбіжностей у визначеннях, складність структури та багатогранність його проявів, що вимагає застосування чіткої та послідовної методології вивчення його сутності та осмислення».

Деякі автори розглядають поняття кадрового потенціалу на рівні країни. Наприклад, Доманчук Д. П., Лучик С. Д. і Чикуркова А. Д. до кадрового потенціалу країни

у своїх працях відносять працездатне та непрацездатне населення, економічно-активне населення, безробітних, людей працездатного віку та пенсійного віку, а також працівників, що виконують науково-технічні роботи [9].

Федорова В. А., Карпенко Т. дають визначення поняттю «кадровий потенціал» на рівні національної економіки у такий спосіб: «Інтегрована сукупність здатностей осіб, зайнятих у суспільному виробництві, а також зареєстрованих безробітних, що мають професійну підготовку, певну кваліфікацію, володіють відповідними компетенціями, творчими здібностями, кількісні та якісні характеристики яких (як реалізовані, так і наявні, але ще не мобілізовані) за умов відповідної мотивації та з урахуванням особливостей економічного розвитку забезпечують можливість здійснювати економічну діяльність із максимальною ефективністю для національної економіки та кадрову безпеку» [10].

Своєю чергою, залишається актуальним планомірне та обґрунтоване формування кадрового потенціалу на рівні підприємства. Це дозволить вирішувати такі задачі:

- встановлення співвідношення чисельності працівників з різними професійно-кваліфікаційними та соціально-демографічними характеристиками для досягнення максимальної відповідності між структурами робіт, робочих місць і персоналом;
- забезпечення оптимального ступеня завантаження працівників для повного використання їх особистісного потенціалу та підвищення ефективності їх праці;

Сидоренко Т. М. наголошує на актуальності дослідження саме резервів управління кадровим потенціалом підприємства. На думку автора, на його формування впливає ряд факторів, основним серед яких є освіта, яка являє собою найкраще розміщення капіталу для особи, сім'ї підприємства і суспільства та є одним із головних чинників якості кадрового потенціалу. На сьогодні одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємств побутового обслуговування є відношення до кадрів підприємства. Щоб мати висококваліфікованих працівників, складових ядра підприємства, створити у них стимул до ефективної роботи, керівники вимушені використовувати систему управління кадровим потенціалом. Основний акцент в цьому напрямі необхідно зробити на застосуванні сучасних методів стимулювання персоналу підприємств, які орієнтовані на об'єктивну оцінку персонального внеску кожного працівника у виконання поставленого перед ним виробничого завдання та якісного його виконання у встановлений термін [11].

Усі елементи системи управління кадровим потенціалом на будь-якому рівні можна умовно розділити на 3 блоки:

- 1) технології формування персоналу, до яких відносяться планування кадрів, визначення потреби в спеціалістах, відбір, прийом, звільнення, а також сюди включають інколи адаптацію працівників;
- 2) технології розвитку персоналу, що об'єднують навчання, кар'єру і формування кадрового резерву;
- 3) технології раціонального використання персоналу, що включають оцінку, мотивацію, нормування праці.

Такі технології не завжди працюють надійно. Тому попередній матеріал статті доцільно доповнити ідеями мінімізації кадрового ризику. Цій темі приділяли увагу багато українських вчених. Так, наприклад, у 2013 році відомі учені виконали аналіз відповідних публікацій, зробили висновки, що поняття «ризик» – це складне, не чітко визначене явище. Воно ігнорується вітчизняним господарським законодавством, не має однозначного тлумачення сутності і змісту. На основі свого аналізу вчені дали пояснення двом підходам до його сприйняття: «За першого підходу ризик асоціюється виключно з несприятливими умовами господарювання. У багатьох випадках він дійсно пов'язаний із втратою прибутків та ресурсів, а управління ризиками передбачає їх запобігання, мінімізацію та усунення. За другого підходу ризик пов'язується із можливістю як негативних, так і позитивних наслідків. Тобто прийняття ризикової ситуації означає не лише організацію заходів із запобігання збитків, а й використання можливостей для отримання прибутку».

Цей висновок засвідчив необхідність організації необхідної дискусії для уточнення сутності і змісту поняття ризику взагалі і кадрового ризику зокрема. Хитра О. В. і Андрушко Л. М. запропонували свій варіант визначення поняття: «Ймовірність настання негативних чи позитивних наслідків діяльності підприємства – як матеріальних, так і нематеріальних, внаслідок діяльності (бездіяльності) персоналу, що зумовлена рядом чинників» [12].

Ю. П. Воржакова дає пояснення актуальності тем: «Дослідження кадрових ризиків має високе практичне значення для функціонування сучасних суб'єктів господарювання, оскільки складові його економічної системи цілком залежать від дій персоналу і людського чинника в організаційному розвитку. Своєю чергою, система управління персоналом базується на ухваленні кадрових рішень, які приймаються в умовах повної або часткової невизначеності. Визначення альтернатив при вирішенні кадрових задач і їх можливих наслідків залежить від такого аспекту, як передбачуваність людської поведінки. Саме тому регуляція ризиків в системі управління персоналом виступає важливим елементом управління підприємством та підвищення його ефективності й конкурентоспроможності» [13].

У 2017 році Дуднева Ю. Е. виконала аналіз останніх досліджень і публікацій, пов'язаних з кадровими ризиками [14]. На її думку, у наведених визначеннях вони розглядаються як потенційні втрати або загрози діяльності організації, пов'язані з діяльністю власного персоналу. При цьому ігнорується дуалістична природа ризику як такого взагалі та кадрового ризику зокрема. Дуднева Ю. Е. погоджується з тим, що невід'ємною характеристикою такого явища, як кадровий ризик, є можливість відхилення організації від обраної мети, і дає слушні поради:

- а) прийняття ризикової ситуації означає не лише організацію заходів із зменшення або запобігання появи негативних наслідків, зокрема збитків, а й використання можливостей для отримання додаткового прибутку та інших позитивних для організації наслідків реалізації кадрового ризику;
- б) у процесі ідентифікації кадрових ризиків доречно здійснити розподіл їх причин на внутрішні (орга-

нізаційні та індивідуальні) та зовнішні (обумовлені впливом зовнішнього середовища);

- в) як негативні, так і позитивні наслідки кадрових ризиків можуть мати кількісну та якісну інтерпретацію.

Перспективи подальших досліджень за обраною темою вбачаються у вирішенні проблем управління кадровими ризиками, обґрунтуванні відповідних інструментів. Наприклад, таких як процедури ідентифікації кадрових ризиків, визначення впливу кожного різновиду кадрових ризиків на результати господарювання, обґрунтування методики кількісного оцінювання кадрових ризиків, формування системи методів управління ними та ін.

Що стосується інструментів, то у дослідженні складних явищ традиційно використовується такий інструмент, як класифікація – метод організації та систематизації інформації, що стосується предмета дослідження. Це технологія угруповання об'єктів дослідження або спостереження відповідно до їх загальних ознак. В результаті створюється можливість розробки заходів із подолання проблем не для одного випадку, а для певної їх сукупності.

Проблеми класифікації кадрових ризиків вже вивчали багато українських учених. Наприклад, у 2012 році Цветкова І. І., Барабанщикова І. Т. провели аналіз наявних підходів до класифікації кадрових ризиків і зробили висновок, що в економічній літературі відсутня загальноприйнята класифікація кадрових ризиків, різні автори розглядають види ризиків з різних позицій. Як вихідний варіант подальших досліджень по проблемі автори обирають розподіл ризиків на ризики при підборі персоналу, ризики адаптації нових співробітників, ризики оцінки та атестації персоналу, ризики розвитку та навчання персоналу, ризики при звільненні співробітників [15].

У 2014 році О. А. Грішнова, Є. Р. Жорова з позицій ефективного кадрового забезпечення підприємства звернули увагу на вимоги до антикризового керуючого, що займається кадровими питаннями у період кризи, і запропонували класифікацію вимог до нього. У ній виділені такі як належна професійна підготовка, значний досвід, зокрема роботи з людьми; виразні лідерські якості та здібності переконувати, людяність; авторитет та повага як серед колег, так і серед підлеглих; стресостійкість, внутрішня самодисципліна; вміння слухати та вести діалог [16].

Більш сучасне бачення цієї проблеми відображене в статтях Г. В. Назарової, Р. І. Урдуханова [17]. В. Г. Алькема, В. А. Денис [18].

Г. В. Назарова, Р. І. Урдуханов пропонують свій варіант класифікації ризиків і загроз кадровій безпеці. Вони вважають за необхідне враховувати місця їх появи і ділять їх на зовнішні та внутрішні: «До зовнішніх належать ризики, безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємства. На їх рівень впливає безліч факторів: політичні, економічні, соціальні, страхові, макроекономічні, природні тощо. До внутрішніх загроз і дестабілізуючих факторів відносяться дії або бездіяльність (у тому числі навмисні і ненавмисні) співробітників підприємства, що суперечать інтересам його комерційної діяльності, наслідком яких можуть бути завдання економічних збитків підприємству, витік або втрата інформаційних ресурсів (у тому числі відомостей,

що становлять комерційну таємницю), підлив її ділового іміджу, виникнення проблем у взаєминах з реальними й потенційними партнерами, клієнтами» [17].

В. Г. Алькема, В. А. Денис у більш сучасній публікації на прикладі банківських установ представили своє бачення проблем кадрових ризиків і шляхів їх подолання. На основі аналізу 32 джерел інформації в статті представлені 5 альтернатив визначення поняття «кадрового ризику»:

- а) ризики, пов'язані із використанням трудових ресурсів, вплив яких має негативні чи позитивні наслідки на діяльність підприємства, що зумовлено рядом чинників;
- б) ймовірність настання негативних чи позитивних матеріальних і нематеріальних результатів функціонування організації внаслідок діяльності (бездіяльності) персоналу;
- в) міри небезпек, тобто ризики виникають у зв'язку з небажаним, небезпечним для людини розвитком подій і усвідомленням цих загроз;
- г) ймовірність втрат різних активів підприємства через дії чи бездіяльність персоналу;
- д) ймовірність настання негативних чи позитивних наслідків діяльності підприємства, як матеріальних, так і нематеріальних, внаслідок діяльності (бездіяльності) персоналу.

У класифікації можливостей виникнення ризиків виділено: ризики, які пов'язані з наймом персоналу; ризики, пов'язані з поведінкою персоналу; ризики пов'язані з діяльністю персоналу; ризики, пов'язані із кваліфікацією персоналу; ризики, пов'язані зі звільненням персоналу.

Світовий і вітчизняний науковий доробок та успішна практика пропонують багато методів оцінки економічних ризиків, які пов'язані із системою управління персоналом. Серед запропонованих науковцями методів, з точки зору авторів, найбільш ефективним та практично обґрунтованим для вітчизняних банківських установ є інтегральний підхід. Апробація його на прикладі конкретного банку показала, що найбільші рівні ризиків характерні для процесів: адаптації персоналу, навчання та розвитку персоналу, оцінки персоналу та мотивації персоналу.

Аргументовано доцільність поєднання експертного та статистичного підходів оцінювання рівня ризику діяльності персоналу підприємства. Воно дає змогу: обрати адекватні методи зниження ризику; ідентифікувати ризики діяльності персоналу; визначити основні проблеми в управлінні підприємством; упорядкувати відносини всередині підприємства через єдність системи оцінювання ризику діяльності персоналу; стимулювати інтенсивність діяльності персоналу через зміну рівня ризиків, які оцінювались; чітко визначити основу для винагородження і оцінювання діяльності, ротації всередині підприємства, покращити соціально-психологічний клімат і сформувати кадрові резерви; удосконалити розроблений соціальний пакет; виявити психологічні особливості працівників.

Висновки. Отже, проблема формування кадрового потенціалу управлінської системи підприємства набула особливої актуальності впродовж останніх років. Результативність її вирішення залежить від організації конструктивного діалогу сторін, зацікавлених у її вирішенні. Ви-

хідним етапом слід обрати узгодження сутності та змісту головних термінів. Кадри – необхідна і достатня кількість працівників, яка відповідає змісту робочих операцій, необхідних для перетворення вихідної сировини на конкретно-обладнанні на продукцію, яка відповідає запитам тих, хто її купує. Кадровий потенціал – інтегрована сукупність здатностей осіб, зайнятих у суспільному виробництві, а також зареєстрованих безробітних, що мають професійну підготовку, певну кваліфікацію, володіють відповідними компетенціями. У подальших дослідженнях необхідно зосередити увагу на уточненні сутності та змісту кадрових ризиків, розробці процедури ідентифікації кадрових ризиків, методах їх кількісного оцінювання.

ЛІТЕРАТУРА

1. Mercer D. IBM: How the World's Most Successful Corporation Is Managed. Methuen, Australia, 1987. 306 p.
2. Інтеграція освіти та науки в Україні на базі моделі університету майбутнього : кол. моногр. / за ред. В. Є. Хаустової. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 424 с.
3. Ма Х., Gryshova I., Khaustova V., Reshetnyak O., Shcherbata M., Bobrovnyk D., Khaustov M. Assessment of the Impact of Scientific and Technical Activities on the Economic Growth of World Countries. *Sustainability*. 2022. Vol. 14 (21). 14350. DOI: 10.3390/su142114350
4. Якуба М. М., Павлюк У. В. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу в умовах глобалізації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.7. С. 302–305.
5. Іваницька С. Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>
6. Рекун Г. П., Меденець В. В. Передумови виникнення розривів у кадровому забезпеченні регіонів. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 117–122.
7. Смоляр Л. Г. Дослідження тенденцій розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. *Економіка і держава*. 2008. № 5. С. 96–99. URL: <http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=257&i=25>
8. Мельник Б. Ю. Економічний зміст категорій «персонал», «кадрові ресурси», «кадрове забезпечення» та «кадровий потенціал» у банківській сфері та складових. *Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки*. 2018. Вип. 56 (2). С. 139–148.
9. Доманчук Д. П., Лучик С. Д., Чикуркова А. Д. Аграрні соціально-трудова відносини. Кам'янець-Подільський : Абетка, 2009. 320 с.
10. Федорова В. А., Карпенко Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. *Проблеми економіки*. 2011. № 3. С. 24–28.
11. Сидоренко Т. М. Кадровий потенціал підприємств побутового обслуговування та можливості його ефективного формування та використання. *Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 1 (83). С. 71–76.
12. Хитра О., Андрушко Л. Поняття, фактори і наслідки кадрових ризиків на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. № 1 (48). С. 163–167.
13. Воржакова Ю. П. Методи мінімізації кадрових ризиків. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 89–92.
14. Дуднева Ю. Е. Сутність та класифікація кадрових ризиків організацій. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 245–249.

15. Цветкова І., Барабанщикова Т. Типологізація кадрових ризиків. *Культура народів Причерномор'я*. 2012. № 244. С. 155–160.

16. Грішнова О. А., Жорова Є. Р. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 193–198.

17. Назарова Г. В., Урдуханов Р. І. Вивчення ризиків і загроз кадрової безпеки та удосконалення їх класифікації. *Вісник ХНАУ. Серія економічні науки*. 2019. № 3. С. 25–34.

18. Алькема В. Г., Денис В. А. Управлінський аналіз кадрових ризиків системи управління персоналом в банківських установах. *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2021. № 4 (64). С. 85–95.

REFERENCES

- Alkema, V. H., and Denys, V. A. "Upravlinskyi analiz kadrovyykh ryzkyiv systemy upravlinnia personalom v bankivskykh ustanovakh" [Managerial Analysis of Personnel Risks of the Personnel Management System in Banking Institutions]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, no. 4(64) (2021): 85-95.
- Domanchuk, D. P., Luchyk, S. D., and Chykurkova, A. D. *Ahrarni sotsialno-trudovi vidnosyny* [Agrarian Social and Labor Relations]. Kamianets-Podilskyi: Abetka, 2009.
- Dudnieva, Yu. E. "Sutnist ta klasyfikatsiia kadrovyykh ryzkyiv orhanizatsii" [The Essence and Classification of Personnel Risks of Organizations]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 8 (2017): 245-249.
- Fedorova, V. A., and Karpenko, T. V. "Formuvannia ta vykorystannia kadrovoho potentsialu natsionalnoi ekonomiky" [Formation and Use of Staff Potential of National Economy]. *Problemy ekonomiky*, no. 3 (2011): 24-28.
- Grishnova, O. A., and Zhorova, Ye. R. "Kadrove zabezpechennia efektyvnoi systemy antykrizovoho korporativnoho upravlinnia" [Human Resourcing of the Efficient System of Anti-crisis Corporate Management]. *Problemy ekonomiky*, no. 1 (2014): 193-198.
- Intehratsiia osvity ta nauky v Ukraini na bazi modeli universytetu maibutnyoho* [Integration of Education and Science in Ukraine Based on the Model of the University of the Future]. Kharkiv: FOP Liburkina L. M., 2021.
- Ivanytska, S. B. "Kadrovyy potentsial pidpriemstva: faktory formuvannia ta vykorystannia" [Personnel Potential of the Enterprise: Factors of Formation and Use]. *Efektynna ekonomika*. 2013. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>
- Khytra, O., and Andrushko, L. "Poniattia, faktory i naslidky kadrovyykh ryzkyiv na pidpriemstvi" [Concept, Factors and Consequences of Personnel Risks in the Enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 1(48) (2013): 163-167.
- Ma, X. et al. "Assessment of the Impact of Scientific and Technical Activities on the Economic Growth of World Countries". *Sustainability*, vol. 14 (21) (2022): 14350. DOI: 10.3390/su142114350
- Melnyk, B. Yu. "Ekonomichnyi zmist katehorii «personal», «kadrovi resursy», «kadrove zabezpechennia» ta «kadrovyy potentsial» u bankivskii sferi ta skladovykh" [The Economic Content of the Categories "Personnel", "Personnel Resources", "Personnel Support" and "Personnel Potential" in the Banking Sector and Its Components]. *Naukovi pratsi MAUP. Serii: Ekonomichni nauky*, no. 56(2) (2018): 139-148.
- Mercer, D. *IBM: How the World's Most Successful Corporation Is Managed*. Methuen, Australia, 1987.
- Nazarova, H. V., and Urdukanov, R. I. "Vyvchennia ryzkyiv i zahroz kadrovoi bezpeky ta udoskonalennia yikh klasyfikatsii" [Study of Risks and Threats to Personnel Security and Improvement

of Their Classification]. *Visnyk KhNAU. Serii: ekonomichni nauky*, no. 3 (2019): 25-34.

Rekun, H. P., and Medenets, V. V. "Peredumovy vynyknennia rozryviv u kadrovomu zabezpechenni rehioniv" [Preconditions for Gaps in the Personnel Provision for Regional Development]. *Biznes Inform*, no. 9 (2019): 117-122.

Smoliar, L. H. "Doslidzhennia tendentsii rozvytku kadrovoho potentsialu na promyslovykh pidpriemstvakh Ukrainy" [Study of Trends in the Development of Personnel Potential at Industrial Enterprises of Ukraine]. *Ekonomika i derzhava*. 2008. <http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=257&i=25>

Sydorenko, T. M. "Kadrovyy potentsial pidpriemstv pobutovoho obsluhovuvannia ta mozhlyvosti yoho efektyvnoho formuvannia ta vykorystannia" [Personnel Potential of Household Service Enterprises and the Possibilities of Its Effective Formation and Use]. *Visnyk KNUTD. Serii «Ekonomichni nauky»*, no. 1(83) (2015): 71-76.

Tsvetkova, I., and Barabanshchykova, T. "Typolohizatsiia kadrovyykh ryzykiv" [Typology of Personnel Risks]. *Kultura narodov Prichernomor'ya*, no. 244 (2012): 155-160.

Vorzhakova, Yu. P. "Metody minimizatsii kadrovyykh ryzykiv" [Methods of Minimizing Personnel Risks]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser. : Ekonomichni nauky*, no. 33 (2019): 89-92.

Yakuba, M. M., and Pavliuk, U. V. "Kadrovyy potentsial yak kliuchovyy element potentsialu v umovakh hlobalizatsii" [Personnel Potential as a Key Element of Potential in the Conditions of Globalization]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 19.7 (2009): 302-305.

Стаття надійшла до редакції 18.04.2024 р.

Статтю прийнято до публікації 07.05.2024 р.