



Pavlykivska, O. & Halyniak, L. (2021) Rozvytok kadrovoho potentsialu yak element strategii pidpriemstva [Human resources development as a part of the enterprise strategy]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 25, no. 2, pp. 210-220. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21poiesp.pdf>



РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Ольга ПАВЛИКІВСЬКА

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
вул. Руська, 56, м. Тернопіль 46001, Україна

e-mail: Olga.l.pavl@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4104-1733>

Леся ГАЛИНЯК

e-mail: lesyna-g@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6178-1803>



Анотація: Проаналізовано теоретичні підходи до визначення поняття кадрового потенціалу. Сформовано власний термінологічний базис дослідження. Доведено, що висококваліфікований персонал є запорукою успішності будь-якого підприємства чи організації. З'ясовано, що основною умовою успішного функціонування вітчизняних підприємств є розвиток кадрового потенціалу. Обґрунтовано гіпотезу про те, що кадровий потенціал виступає основним елементом стратегії підприємства. Визначено, що основною задачею кадрової стратегії підприємства є забезпечення в повсякденній кадровій роботі врахування інтересів усіх категорій працівників і соціальних груп трудового колективу. Встановлено, що інвестування у людський капітал обумовлюється інтенсивністю заміни праці низької кваліфікації висококваліфікованою інтелектуальною, творчою та гуманізованою працею. Досліджено, що в процесі господарювання підприємство постійно має удосконалювати свій персонал, що забезпечуватиме ріст ефективності підприємства загалом. Переконалися, що більшість фахівців прагнуть до постійного зростання, розвитку, спілкування з керівництвом на рівні партнерства. Саме тому інвестиції в таланти допоможуть компаніям утримувати амбітних і перспективних співробітників, підвищити бренд роботодавця, знизити плинність персоналу та поліпшити багато інших чинників. З'ясовано, що основними видами інвестицій в таланти є інвестиції в підвищення навичок і кваліфікації фахівців, безпеку, розваги, транспортування. Управління кадровим потенціалом повинне сприяти вдосконаленню і розвитку персоналу. Витрати на кадрове регулювання, перепідготовку та навчання кадрів слід розглядати як капітальні вкладення, а не як витрати. Дізналися, що зменшення плинності, підвищення продуктивності, формування системи наступності, поліпшення лояльності й мотивації співробітників – показники, яких досягають в результаті ефективного управління кадровим потенціалом.

Ключові слова: підприємство, кадровий потенціал, стратегія підприємства, розвиток кадрового потенціалу.

Article history:

Received: October, 2021

1st Revision: October, 2021

Accepted: November, 2021

JEL classification:

M12

O15

UDC:

331.5

DOI:



Павликівська О. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства [Електронний ресурс] / Ольга Павликівська, Леся Галиняк // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2021. — Вип. 2 (25). — С. 210-220. — Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21poiesp.pdf>



This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

1. Постановка проблеми.

Успіх підприємства на ринку значною мірою залежить від розвитку кадрового потенціалу, який, використовуючи свої знання, вміння і навички, забезпечує реалізацію виробничих, маркетингових, фінансових та інших цілей компанії. Таким чином, індивідуальні здібності окремих працівників формують результати діяльності підприємств в цілому і є запорукою їх розвитку. В таких умовах проблема грамотного використання і розвитку людських ресурсів набуває першочергової ваги. Досягти цього можна шляхом впровадження комплексного підходу до управління кадровим потенціалом підприємства. З огляду на це, актуальності набуває дослідження розвитку кадрового потенціалу як елементу стратегії підприємства.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Значна частина науковців приділяє дослідженню теоретико-методичних засад кадрового потенціалу та його розвитку велику увагу. Серед них можна виділити: В. В. Безсмертну, Л. Б. Балабанову, В. І. Довбенко, Н. С. Краснокутську, Є. В. Маслова та ін.

Зокрема, В. В. Безсмертна [2] визначає кадровий потенціал як сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, до складу яких входить чисельність, склад і структура, фізичні та психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні й креативні здібності, професійні знання.

Заслуговує на увагу думка Л. Б. Балабанової щодо кадрового потенціалу, яка вважає, що кадровий потенціал – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій [1].

Н. С. Краснокуцька [5] окреслює поняття «кадрового потенціалу підприємства» як сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.

За переконаннями Е. В. Маслова, кадровий потенціал підприємства – сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, виходячи з їх віку, фізичних можливостей, знань і професійно - кваліфікаційних навичок [8].

Проте, у процесі нами з'ясовано, що існує досить невелика кількість робіт, які б комплексно охоплювали питання кадрового потенціалу підприємства. Водночас аналіз наукових праць засвідчив, що визначення сутності кадрового потенціалу, як елемента стратегії підприємства, потребує подальших досліджень і систематизації.

3. Постановка завдання.

Метою статті є узагальнення і систематизація теоретичних положень щодо визначення сутності кадрового потенціалу та його ролі у стратегії підприємства.

4. Виклад основного матеріалу.

В умовах ринкових відносин перед підприємствами постає проблема ефективного відбору і подальшого використання персоналу у фінансово-господарській діяльності, оскільки саме персонал і визначає конкурентоспроможність підприємств, забезпечує їх економічну та соціальну перевагу. І це очевидно, тому що наочно простежується залежність кінцевого результату діяльності від залученості в трудовому процесі інтелектуального та кваліфікаційного потенціалу.

Дослідження проблеми кадрового потенціалу підприємства має широкий діапазон.

Розглянувши термінологію поняття кадрового потенціалу, можна констатувати істотні розбіжності в його трактуванні. Отож, понятійно-термінологічний апарат потребує деякого уточнення.

На нашу думку, із вищерозглянутих трактувань визначень кадрового потенціалу, можна сформулювати власне розуміння цього поняття.

Ідентифікацію поняття «**кадровий потенціал**» можна викласти у наступній редакції: «як ресурсні можливості персоналу, які можуть бути використані для досягнення як стратегічних цілей підприємства, так і забезпечення рентабельності діяльності та досягнення соціального ефекту».

Розкриваючи сутність категорії «кадровий потенціал підприємства», як багатоелементного поняття, відобразимо його структуру на рис. 1.



Рис. 1. Структура кадрового потенціалу підприємства

Джерело: складено на основі [8]

Як зображено на рис. 1, кадровий потенціал підприємства можна структурувати наступним чином: творчий потенціал, професійні якості управлінців, соціально-психологічний клімат, пізнавальні здібності працівників та ін.

З огляду спеціальної літератури вдалось з'ясувати, що такі терміни, як «персонал», «кадровий потенціал», «трудова потенціал» та «трудова ресурси» часто вживаються як синоніми. Для їх кращого розуміння визначимо їх спільність та відмінність, використовуючи інформацію таблиці 1.

Таблиця 1. Значення термінів «персонал», «кадровий потенціал», «трудова потенціал» та «трудова ресурси»

Терміни	Значення термінів
Персонал	Працівники, які виконують виробничі або управлінські операції, зайняті переробленням предметів праці з використанням засобів праці [6]
Кадровий потенціал	Містить у собі професійну і кваліфікаційну сторону трудового потенціалу. Таким чином, він характеризує обсяг спеціальних знань, умінь і навичок, компетентностей
Трудова потенціал	Ресурси і наші можливості, які постійно орієнтовані на досягнення певної мети, формуються і розвиваються протягом усього життя людини [3]
Трудова ресурси	Частина населення країни, яка з фізичного розвитку, набутої освіти, професійно-кваліфікаційного рівня здатна займатися суспільно-корисною діяльністю [3]

Таким чином, розуміння сутності вищевідзначених термінів дає змогу сформуувати власний термінологічний базис дослідження.

У процесі фінансово-господарської діяльності підприємств, їх керівництво повинно повномасштабно використовувати освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики свого персоналу із застосуванням мотиваційного потенціалу з метою генерування ідей щодо створення нової продукції, покращення якості існуючої, вдосконалення соціально-економічних, організаційно-технічних, природно-біологічних, історичних і духовних умовах виробництва.

Управління кадровим потенціалом повинне сприяти вдосконаленню і розвитку персоналу.

Управління кадровим потенціалом – процес, спрямований на його вимірювання, розвиток, оптимізацію та реалізацію в даній організації [9].

Основним завданням в управлінні персоналом є розуміння того, що людина володіє головною економічною корисністю і соціальною важливістю. Розвиток кадрового потенціалу потребує значного інвестування, також, як і інші види економічних ресурсів.

На нашу думку, доцільно розглянути основні елементи сучасних моделей розвитку кадрового потенціалу як елемента стратегії підприємства:

1. Розвиток науково-технічного прогресу у вигляді вдосконалення комп'ютерно- інформаційних систем, поліпшення знань у сфері ведення виробничої діяльності вносить корективи в трудову діяльність працівників, вимагаючи від них принципово нових знань, високої професійної майстерності, творчого підходу, вміння працювати в колективі. У сучасному економічному процесі управління кадровим потенціалом має все більш важливе значення для підвищення економічної ефективності та стратегічного розвитку виробництва.

2. Зміна орієнтації виробництва на задоволення потреб споживачів, підвищення якості продукції. Відбувається переорієнтація багатосерійного виробництва на дрібносерійне, що значним чином підвищує якість виробленої продукції. Попит на продукцію, що швидко змінюється, посилює необхідність у більш високій професійній освіті, розвитку творчих здібностей і, нарешті, реалізації кадрового потенціалу.

3. Принципова зміна організації праці за допомогою введення колективних форм трудової діяльності вимагає від персоналу додаткової відповідальності, зацікавленості в отриманні найкращих результатів, співпраці. Розвиток теорії управління персоналом і людськими ресурсами, а також галузей науки: економіки, права, психології, соціології, фізіології, інформатики, конфліктології, етики, ергономіки, документального менеджменту, значним чином поліпшили сучасний стан розвитку кадрового потенціалу [1].

Головним під час пошуку напрямів розвитку кадрового потенціалу є підвищена увага до людського фактору, поповнення знань у сфері управління персоналом, заснованих на сучасних досягненнях науки і техніки. Застосування сучасних технологій визначає успіх діяльності підприємства і його конкурентоспроможність.

На сьогоднішній день для розвитку кадрового потенціалу підприємства є надзвичайно великі можливості та перспективи.

З огляду на це, нами було виділено компоненти, які забезпечують розвиток кадрового потенціалу підприємства (рис. 2).

З рисунка 2 зрозуміло, що система організаційного забезпечення є взаємозалежною сукупністю внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, що забезпечують розробку й прийняття управлінських рішень за окремими аспектами його кадрової діяльності, і несуть відповідальність за результати цих рішень. Основу цього забезпечення становить чинна на підприємстві структура управління його

кадровою діяльністю, елементами якої є окремі менеджери, служби, відділи та інші організаційні підрозділи управлінського апарату.



Рис. 2. Складові забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства [10]

Фінансове забезпечення може бути представлене у вигляді сукупних коштів, які спрямовуються на фінансування діяльності в галузі кадрового управління. На підприємстві необхідно створити надійну систему акумулювання та залучення коштів, спрямованих на розвиток професійних якостей провідних співробітників та здійснення мотивуючих виплат персоналу. Її ефективне використання забезпечуватиме повернення капіталу в майбутньому і стимулювання економічного зростання, що виступає одним з ключових завдань сучасного етапу розвитку будь-якого підприємства.

Інформаційне забезпечення системи управління та розвитку кадрового потенціалу є сукупністю реалізованих управлінських рішень з обсягу, розміщення та форм організації інформації, яка циркулює в системі управління кадрами та при її функціонуванні. Воно містить оперативну інформацію, інформацію щодо планування чисельності кадрів та професійного підбору персоналу, нормативно-довідкову інформацію, яка пов'язана із регламентацією посадових обов'язків, охороною праці, нормуванням праці, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документів (уніфікованих та спеціальних), пов'язаних із забезпеченням ефективного використання робочого часу, застосуванням ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці тощо.

Науково-методичне забезпечення полягає у побудові єдиної системи документів організаційно-методичного характеру, які визначають норми, правила, вимоги, які використовуються для вирішення завдань, пов'язаних із розвитком кадрів. Воно спрямоване на забезпечення ефективності процесів підвищення кваліфікації і професійної підготовки кадрів підприємства; науково-методичний супровід процесів розвитку професійно-технічної освіти; впровадження сучасних навчальних та управлінських технологій, стимулювання професійного зростання кадрів, підвищення

їхньої професійної майстерності та компетентності, зокрема, через ефективне застосування сучасних форм і методів навчання.

Мотиваційні фактори є складовими механізми зацікавленості у досягненні максимальних економічних і соціальних результатів діяльності. Це можуть бути фактори різної природи, під впливом яких має місце мотиваційна дія. А оскільки мотиваційна поведінка працівників формується під впливом різноманітних факторів, серед яких зміст праці, визнання її іншими, усвідомлення своїх досягнень, об'єктивна оцінка керівництвом, прагнення до службового зростання, почуття відповідальності, самореалізація у праці, рекомендується проводити мотиваційний моніторинг своїх кадрів. Це дозволить отримати актуальну інформацію, необхідну для прийняття своєчасних управлінських рішень. З одного боку, система мотивації праці визначатиме якісний склад кадрового потенціалу, а з другого – вона буде пристосована до параметрів наявного кадрового потенціалу та сприятиме його розвитку [10].

На нашу думку, основною задачею кадрової стратегії підприємства є забезпечення в повсякденній кадровій роботі врахування інтересів усіх категорій працівників і соціальних груп трудового колективу. Стратегія управління персоналом – це комплекс основних складових побудови системи стратегічного управління персоналом. Мистецтво розроблення стратегії управління персоналом полягає в тому, щоб наслідками формулювання загальних підходів у стратегічному періоді стали конкретні дії, які б забезпечили високу ефективність використання трудового потенціалу персоналу. Стратегія управління персоналом є складовою загальної стратегії розвитку організації [4].

В Україні система відтворення, навчання та підвищення кваліфікації кадрового потенціалу вимагає серйозних капіталовкладень. Ця проблема буде вирішена, як і в інших країнах, якщо розглядати витрати на кадрове регулювання, перепідготовку та навчання кадрів як капітальні вкладення, а не як витрати.

На нашу думку, інвестиції в «людину» обов'язково знайдуть позитивне відображення на самій стратегії підприємства. Ми переконані, що інвестування у людський капітал обумовлюється інтенсивністю заміни праці низької кваліфікації висококваліфікованою інтелектуальною, творчою та гуманізованою працею.

Заслужують на увагу результати опитування LinkedIn [11]: у 2021 році більше, ніж половина HR-команд зробили акцент на корпоративних інвестиціях у таланти компанії. І ця стратегія абсолютно правильна, оскільки сучасні співробітники більше не хочуть сидіти на місці й просто працювати заради роботи. Більшість фахівців прагнуть до постійного зростання, розвитку, спілкування з керівництвом на рівні партнерства. Саме тому інвестиції в таланти допоможуть компаніям утримувати амбітних і перспективних співробітників, підвищити бренд роботодавця, знизити плинність персоналу і поліпшити багато інших чинників.

Інвестиціями в персонал називають кошти, які вкладаються в співробітників, щоб підвищити їхню залученість, продуктивність, лояльність і кваліфікацію. Як наслідок, інвестиції в таланти підвищують прибуток бізнесу та вкладення окупаються. Крім того, вдало вкладені інвестиції допомагають компанії стати більш адаптованою і конкурентоспроможною. Але навіть попри ці переваги й вигоди, отримані в результаті інвестицій, багато роботодавців не зважають на це. Основна причина цього – складність у розумінні того, а чи ефективні вони та чи є від них результат. Для цього потрібно буде створити систему, за допомогою якої HR-відділ і керівник зможе аналізувати результати співробітників, підраховувати їх ефективність.

Глобально можна виділити наступні види інвестицій в таланти компанії (табл.2).

Таблиця 2. Основні види інвестицій в таланти компанії

№	Види інвестицій у таланти компанії	Зміст
1	Інвестиції в підвищення навичок і кваліфікації фахівців	У цьому випадку роботодавець вкладає ресурси в курси, тренінги, майстер-класи та інші освітні заходи з метою підвищити hard-скіли співробітників.
2	Інвестиції в безпеку	Компанія бере на себе витрати щодо забезпечення співробітникам комфортної роботи, медичного обслуговування, профілактики захворювань. Деякі компанії оплачують абонементи в спортзал для своїх фахівців.
3	Інвестиції в розваги	Сюди входить організація різних корпоративних заходів: тимбілдингів, зустрічей, корпоративів. Тобто все, що підвищує у співробітників командний дух, сприяє неформальному спілкуванню між колегами й відпочинку.
4	Інвестиції в транспортування	Якщо офіс компанії розташований далеко, то роботодавці беруть на себе обов'язки з перевезення співробітників на роботу і додому.
5	Інвестиції, які не вимагають фінансових вкладень	Сюди можна віднести гнучкий графік, похвала співробітників, автоматизовані процеси тощо.

Джерело: [11].

Отже, основними видами інвестицій в таланти є інвестиції в підвищення навичок і кваліфікації фахівців, безпеку, розваги, транспортування.

Для кращого розуміння процесу інвестування у власних працівників виділяють основні 5 причин, які потребують такого інвестування (табл. 3).

Таблиця 3. П'ять причин, чому варто інвестувати у співробітників

№	Причини інвестування в персонал	Суть	Висновок
1	2	3	4
1.	Економія коштів на наймання та адаптацію нових співробітників	Пошук, наймання та адаптація нового фахівця обходиться роботодавцю в 50-60% від зарплати колишнього співробітника. Тому компанії, які роблять ставку на наймання нових фахівців, замість розвитку вже працюючих втрачають багато коштів. Засновник MoverFocus, Метт Вудлі вважає, що навіть якщо компанії вдасться знайти «ідеального працівника», йому все одно потрібен буде час, щоб набратися досвіду, познайомитися з командою, вивчити всі нюанси в роботі. Якщо у вас вже є відмінний фахівець, інвестувати в його майбутнє куди логічніше, ніж замінювати його іншим співробітником. Бізнес відмінно економить коштом навчання співробітників, оскільки на пошук і наймання час не витрачається взагалі. А набагато легше і вигідніше розвивати тих, хто вже працює в компанії.	Інвестиції в розвиток і навчання вже працюючих співробітників – це куди дешевше, ніж наймання, навчання й адаптація нового фахівця. Звичайно, якщо в компанії є співробітник, що хоче рости професійно.
2.	Зменшення показника плинності кадрів.	Плинність персоналу – один з основних критеріїв того, наскільки співробітникам добре працюється в компанії. На цей показник впливає багато чинників та інвестиції в таланти – один з них. За даними LinkedIn, 94% співробітників стверджують, що вони не звільнилися б з компанії, якби керівництво інвестувало в їх розвиток.	Інвестиції в таланти допомагають зменшити показник плинності кадрів, надавши співробітникам можливості професійно й особистісно розвиватися.

Продовження таблиці 3			
1	2	3	4
3.	Утримання співробітників, підвищення мотивації, залучення	Всі ці фактори йдуть разом, оскільки мотивований і залучений співробітник, який знає, що в ньому зацікавлений роботодавець буде добре виконувати свої завдання й не думати про зміну місця роботи. За даними дослідження Harvard Business Review, коли компанії дають співробітникам можливість рости, вони, як правило, відповідають вищим показниками залучення і кращій результативності.	Інвестиції в таланти забезпечують більший інтерес співробітників до розвитку, навчання і росту, тим самим, утримуючи їх в компанії.
4.	Поліпшення бренду роботодавця	Коли компанія створює всі умови для того, щоб співробітники розвивалися і їм було комфортно працювати, вони відповідають тим, що радять організацію як місце роботи знайомим і добре про неї відгукуються. Такі співробітники передають набагато найімовірніше та позитивне уявлення про компанію, ніж будь-яка, навіть найефективніша реклама.	Бренд роботодавця – репутація компанії як зсередини, так і зовні, а інвестиції в таланти можуть стати найшвидшим способом підвищити свій авторитет і конкурентоспроможність.
5.	Впровадження системи спадкоємності стає простіше	Інвестиції в таланти й розвиток співробітників – кращий вклад для просування і навчання фахівців. Створення системи наступності гарантує, що в компанії завжди буде співробітник, який зможе замінити навіть самого незамінного фахівця. Все це забезпечує гарантію того, що співробітники будуть інвестувати в компанію, тому що компанія інвестувала в них.	Інвестування в таланти дасть компанії певну захисну подушку, яка забезпечить систему спадкоємності й безпеку від зупинки роботи через брак кваліфікованих кадрів.

Джерело: [11]

Ми переконані, що в процесі господарювання підприємство постійно має удосконалювати свій персонал, що забезпечуватиме ріст ефективності підприємства загалом. Хоча слід відзначити, що інвестування в таланти – це однозначно дорогий процес. Через цю обставину не всі підприємства можуть здійснювати такі інвестиції, бо віддача від працівників не миттєва, а тривала. Але ефект, який роботодавець отримує в результаті, а саме: зменшення плинності, підвищення продуктивності, формування системи наступності, поліпшення лояльності й мотивації співробітників, – однозначно перевершує всі початкові витрати.

5. Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку.

Розвиток кадрового потенціалу є невід'ємною частиною стратегії кожного сучасного підприємства, незалежно від виду та особливостей його діяльності. Таким чином, індивідуальні здібності окремих працівників формують результати діяльності організації в цілому і є запорукою її розвитку.

В Україні система відтворення, навчання та підвищення кваліфікації кадрового потенціалу вимагає серйозних капіталовкладень. Ця проблема буде вирішена як і в інших країнах, якщо розглядати витрати на кадрове регулювання, перепідготовку та навчання кадрів як капітальні вкладення, а не як витрати.

На нашу думку, інвестиції в «людину» найперше знайдуть позитивне відображення на самій стратегії підприємства. Ми переконані, що інвестування у людський капітал обумовлюється інтенсивністю заміни праці низької кваліфікації висококваліфікованою інтелектуальною, творчою та гуманізованою працею. Адже, саме персонал і визначає конкурентоспроможність підприємства, забезпечує його економічну та соціальну перевагу.

Author details (in English)**HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AS A PART OF THE ENTERPRISE STRATEGY****Olha PAVLYKIVSKA**e-mail: olga.l.pavl@gmail.comORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4104-1733>**Lesia HALYNIK**Ternopil Ivan Puluj National Technical University
56, Ruska St, Ternopil 46001, Ukrainee-mail: lesyna-g@ukr.netORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6178-1803>

Abstract. *Theoretical approaches to defining the concept of human resources are analyzed. The own terminological basis of research is formed. It is proved that highly qualified personnel is the key to the success of any enterprise or organization. It is found that the main condition for the successful operation of national enterprises is the development of human resources. The hypothesis that human potential is the main element of enterprise strategy is substantiated. The main task of the personnel strategy of any enterprise is to ensure that the interests of all categories of employees and social groups of the staff are taken into account in everyday personnel work. It is established that investing in human resources is determined by the intensity of replacement of low-skilled labor into highly skilled intellectual, creative and humanized one. In the process of management, the enterprise must constantly improve its staff, which generally increases the efficiency of the enterprise. We are convinced that most professionals strive for continuous growth, development, communication with management at the partnership level. That is why investing in talented people will help companies retain ambitious and promising employees, increase the brand of the employer, reduce labour turnover and improve many other factors. It is found out that the main types of investments in talents are investments in improving the skills and qualifications of specialists, security, entertainment, transportation. Human resource management should contribute to the improvement and development of staff. The costs of staff regulation, retraining and training should be understood as capital investment but not as an expense. It is learned that reducing turnover, increasing productivity, building a system of continuity, improving loyalty and motivation of employees are indicators that are achieved as a result of effective human resource management.*

Key words: *enterprises, human resources, enterprise strategy, the development of human potential.*

Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at
<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21poiesp.pdf>

Funding

The authors received no direct funding for this research.

Citation information

Pavlykivska, O. & Halyniak, L. (2021) Rozvytok kadrovoho potentsialu yak element stratehii pidpriemstva [Human resources development as a part of the enterprise strategy]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 25, no. 2, pp. 210-220. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21poiesp.pdf>

Використана література:

1. Балабанова Л. Б. Управління персоналом : навч. посіб. Київ. : Професіонал, 2006. 512 с.
2. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка и управление : научно-практический журнал*. 2007. № 3. с. 48–53.

3. Горбокoнь В.Ю. До питання оцінки кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. Економічні науки. 2016. Вип. 17. ч. 1. с. 64–69.
4. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
5. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2004. 587 с.
6. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). с. 226–235.
7. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. *Економіка та держава*. 2008. №5. с. 96 – 99.
8. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособ. Инфра-М, 2003. 312 с
9. Федорова Н. В. Управление персоналом организации. КноРус, 2008. 512 с.
10. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. Одеса, 21—22 травня 2015). Одеса: ОНПУ, 2015. с. 205—208.
11. Результати опитування LinkedIn <https://hurma.work/blog/investycziyi-v-talanty-shho-cze-i-navishho-potribni/>

References

1. Balabanova L.B. Personnel management: [textbook. manual] Kyiv: Professional, 2006. 512 pp.
2. Bezsmetna V.V. Strategic management of human resources of the enterprise . *Economics and management: scientific and practical journal*. 2007. № 3. p. 48– 53.
3. Horbokon V.Yu. (2016). Do pytannia otsinky kadrovoho potentsialu pidprijemstva [On the issue of assessing the personnel potential of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. Serii «Ekonomichni nauky», vol. 17. part 1. pp. 64–69.
4. Dovbenko V.I., Mel'nyk V.M. (2010), "Potentsial i rozvytok pidprijemstva: navchal'nyj posibnyk", 2-e vyd., vypr. i dop. L'viv: Vydavnytstvo L'vivs'koi politekhniki, pp. 232.
5. Krasnokutskaya N.S. The potential of the enterprise: formation and evaluation: [textbook. manual] Kharkiv.: KhDUHT, 2004. 587 pp.
6. Sardak O.V. (2014). Doslidzhennia kontseptualnykh pidkhodiv u sferi stratehichnoho upravlinnia personalom [Research conceptual approaches in strategic HR management]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, no. 1(19). pp. 226–235.
7. Smoliar L.H., Hramotenko O.O., (2008), "Doslidzhennia tendentsii rozvytku kadrovoho potentsialu na promyslovykh pidprijemstvakh Ukrainy", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 5, pp. 96 – 99.
8. Maslov E.V. Personnel management of the enterprise: [textbook]. Infra - M, 2003. 312 pp.
9. Fedorova N.V. Personnel management of the organization. KnoRus, 2008. 512 pp.

10. Zernuwova, L.I. Tropaneu, M.V. and Gajtanquj, V.V. (2015), " Providing of development of skilled potential of enterprise", IV Mizhnarodna internet-konferenuija "Aktyalniproblemu teorij ta praktuku menedgmenty" [The IV International internet-conference is "issues of the day of theory and practice of management"], Odesa national polytechnic university, Odesa, Ukraine, pp. 205—208.
11. Survey results LinkedIn <https://hurma.work/blog/investycziyi-v-talanty-shho-cze-i-navishho-potribni/>



© 2021 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.
This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.
You are free to:
Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.
The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.
Under the following terms:
Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.
You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
No additional restrictions
You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.

Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
- High visibility and discoverability via the SEPS website
- Rapid publication
- Guaranteed legacy preservation of your article
- Discounts and waivers for authors in developing regions

Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

