

<https://doi.org/10.36818/2071-4653-2019-5-7>

УДК 331.108:[331.522.4:001.831]

JEL J24, O15

**О. А. Князєва**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та корпоративного управління Одеської національної академії зв'язку ім. О. С. Попова, м. Одеса  
e-mail: 7234275@gmail.com  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9853-0637>

**М. В. Шамін**

аспірант кафедри економіки підприємства та корпоративного управління Одеської національної академії зв'язку ім. О. С. Попова, м. Одеса  
e-mail: nikolay.shamin@gmail.com  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8802-6453>

## **ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

*Обґрунтовано необхідність формування кадрового резерву, який би забезпечив сталий розвиток підприємства в умовах постійної зміни технологій. Запропоновано оновлений науково-прикладний підхід до розрахунку необхідного резерву кваліфікованих кадрів, який, на відміну від існуючих, базується на плануванні зміни штатного складу та підвищення кваліфікації, враховуючи поточні та планові показники оновлення матеріальних і нематеріальних активів. Обґрунтовано, що розвиток інтелектуального потенціалу працівників підприємства вимагає певних витрат, що, своєю чергою, потребує врахування обсягів цих витрат. Наведено методичний підхід до оцінювання вартості інтелектуального потенціалу працівників підприємства через визначення низки його складових. Отримані результати зіставляються зі шкалою, яка містить критерії рівня розвитку інтелектуального потенціалу залежно від обсягів інвестування в його розвиток. Доведено, що вартість інтелектуального потенціалу працівників підприємства, що виражена через частку витрат у загальній сумі витрат, повинна сягати 10%. Це дозволить забезпечити підприємству сталий розвиток, враховуючи тенденції та домінуючі науково-технічного прогресу.*

*Ключові слова:* інтелектуальний потенціал, працівники, підприємство, кадровий резерв, вартість.

### **Kniazieva O., Shamin M. FORMATION OF PERSONNEL RESERVE TO ENSURE THE DEVELOPMENT OF INTELLECTUAL POTENTIAL OF THE PERSONNEL AT ENTERPRISE**

*Sustainable development of a modern enterprise requires constant development of employees' intellectual potential. Therefore, the question of estimating the costs for the development of employees' intellectual potential is urgent. It is also necessary to create a staff reserve of such qualifications that meet the requirements of technological progress. The availability of personnel reserve allows you to prepare candidates for the newly created positions, which arise during the upgrade of tangible and intangible assets. The purpose of the paper is to improve the approaches to the development of the intellectual potential of the employees of the enterprise by forming the personnel reserve of the corresponding qualification. The paper substantiates the need to form personnel reserve to secure the company's sustainable development in conditions of continuous change of technologies. The authors suggest the updated scientific-applied approach to calculation of the necessary reserve of qualified staff, which is based on planned change of staff structure and advanced training based on current and planned rates of tangible and intangible assets, unlike the existing ones. The paper proves that the development of intellectual potential of the company's staff requires certain expenses, which in their turn require accounting of their volumes. Methodical approach to assessment of the cost of intellectual potential of the company's staff by calculation of the range of its components is presented. The obtained results are compared to the scale that contains criteria of the level of intellectual potential development depending on the volumes of investment in its development. The paper reveals that the cost of intellectual potential of the company's staff expressed in the share of expenses in overall expenses should reach ten percent in order to secure for the company the sustainable development based on the tendencies and dominants of scientific and technical progress.*

*Keywords:* intelligence potential, workers, the enterprise, a personnel reserve, cost.

**Постановка проблеми.** Динамічні соціально-економічні процеси зумовлюють необхідність як постійного підвищення рівня розвитку інтелектуального потенціалу працівників сучасного підприємства, так і формування кадрового резерву відповідної кваліфікації, який був би готовий до швидкої інтеграції у виробничі процеси в разі виникнення потреби. Отже, сталий розвиток сучасного підприємства практично неможливий без

формування кадрового резерву, який є запорукою раціональної ротації кадрів. Наявність кадрового резерву дозволяє заздалегідь підготувати кандидатів на вакантні або новостворювані посади. Тому виникає необхідність розроблення та впровадження механізмів визначення оптимального обсягу та кваліфікації кадрів, які будуть становити резерв. Це обумовлює необхідність дослідження питань формування оптимального за кількісно-якісним

складом резерву працівників, враховуючи специфіку конкретного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень.** Наявні наукові дослідження спрямовані здебільшого на пошук шляхів підвищення ефективності управління трудовими ресурсами задля забезпечення перманентного зростання фінансової результативності діяльності [1-5]. Це зрозуміло, оскільки реалії сучасності вимагають ретельного аналізу ефективності задля забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств у складних економічних умовах. Утім, на наш погляд, без системного аналізу та визначення перспективних потреб у персоналі заздалегідь встановленого рівня компетенції та інтелектуального розвитку неможливий сталий розвиток сучасного підприємства. Особливо це стосується тих підприємств, які формують передумови для розвитку сучасних цифрових технологій. Мова йде про підприємства сфери зв'язку та інформатизації, які вимагають постійного оновлення та ротації кадрів, що обумовлено постійною зміною технологічних рішень, оновленням матеріальних і нематеріальних активів, змінами вимог і потреб споживачів щодо послуг та їх якості тощо.

**Метою статті** є удосконалення підходів до розвитку інтелектуального потенціалу працівників підприємства шляхом формування кадрового резерву відповідної кваліфікації.

**Основні результати дослідження.** Попередні дослідження авторів [6] дозволили встановити, що підприємства сфери зв'язку та інформатизації мають певні особливості, зокрема в частині формування та розвитку кадрового складу, його інтелектуального потенціалу та потреб у розвитку останнього. Встановлено, що сталий розвиток підприємства сфери зв'язку та інформатизації практично неможливий без формування кадрового резерву, який є запорукою раціональної ротації кадрів.

Формуючи кадровий резерв, необхідно проводити такі дії:

- аналіз потреби в резерві, тобто прогнозування можливих змін у структурі та кількісному складі персоналу відповідної кваліфікації;
- попередній набір кандидатів у резерв за допомогою власної бази даних чи через кадрові агенції;
- відбір потенційних кандидатів і формування складу кадрового резерву.

Підготовка кадрового резерву має тісний зв'язок з розвитком інтелектуального потенціалу, оскільки в резерві потрібно мати претендентів на посади з відповідним рівнем освіти, кваліфікації та потенціалом саморозвитку на посаді. Розвиток інтелектуального потенціалу персоналу може відбуватися безпосередньо під час формування кадрового резерву. На рис. 1 наведено модель процесу формування кадрового резерву в системі розвитку інтелектуального потенціалу персоналу підприємства.

На рис. 1 наочно видно, що, формуючи кадровий резерв, потрібно застосовувати як традиційні (анкетування), так і відносно нові для вітчизняного ринку праці заходи. До них можна віднести

формування карти компетенції та / чи кваліфікаційної карти. Ці документи доцільно формувати ще на етапі навчання студента у закладі освіти під час проходження виробничої та прередипломної практики, де студент (особливо на старших курсах) здатен проявити власні професійні компетенції, зокрема в межах реалізації програм дуальної освіти. У ці карти (які не є аналогами трудової книжки) вносяться дані про особисті компетенції: інтелектуальний та освітній потенціал, стан здоров'я, психофізичний стан, емоційний інтелект, додаткові навички тощо.

Також для формування кадрового резерву доцільно засовувати тренінги та ділові ігри. Під час спілкування з кадровими працівниками з'являється можливість визначити ті особисті якості, які неможливо включити в карту компетенції. До цих якостей відносяться: швидкість адаптації в колективі, рівень взаємодії зі співробітниками, здатність до колективної праці, лідерські якості тощо. Ці суб'єктивні фактори є унікальними та можуть проявлятися в людини по-різному в різних умовах і колективах.

Безпосередньо розвиток інтелектуального потенціалу персоналу для вже сформованого кадрового резерву включає в себе навчання, підвищення кваліфікації, розроблення індивідуального плану та стажування на вакантній посаді, а також організацію участі в інноваційних проектах. Якщо потенційні претенденти на посади успішно проходять відбір і підготовку, а моніторинг їх кваліфікаційного та освітнього рівня, а також можливостей розвитку інтелектуального потенціалу свідчить про доцільність його включення до кадрового резерву, у подальшому відбувається його прийняття на вакантну посаду (шлях А).

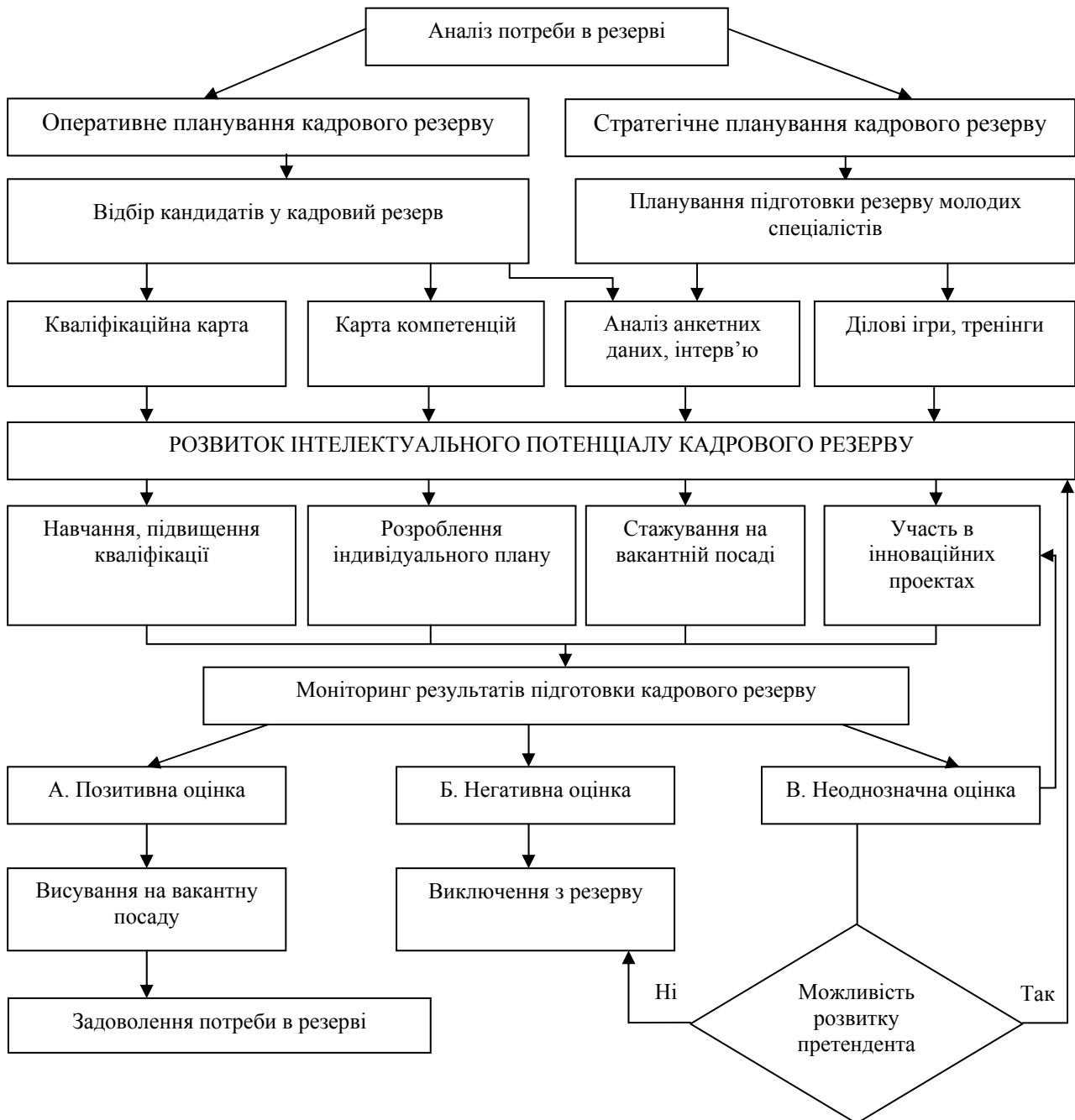
У разі неоднозначної оцінки результатів підготовки (шлях В) керівництво підприємства вирішує питання щодо доцільності подальшої підготовки претендента. Якщо претендент отримав негативні оцінки (шлях Б), його виключають з резерву через невідповідність його кваліфікаційних характеристик і потенційних можливостей розвитку вимогам підприємства.

Для визначення кількісного значення потреби в кадровому резерві пропонуємо такий алгоритм:

1. Здійснюється аналіз структурних зрушень у складі матеріальних і нематеріальних активів для визначення частки тих активів, оновлення яких пов'язано з впровадженням новітньої техніки та технології. Завдяки цьому виокремлюється частка активів, які потребують для свого обслуговування відповідного персоналу.

2. Проводиться планування обсягів подальшого оновлення матеріальних і нематеріальних активів у вигляді частки приросту цих активів. На цьому етапі встановлюється потенційна необхідність у кваліфікованому персоналі для обслуговування цих активів і надалі.

3. Здійснюється аналіз змін структури персоналу за критерієм освітнього рівня.



**Рис. 1. Модель процесу формування кадрового резерву в системі розвитку інтелектуального потенціалу персоналу підприємства**

Джерело: побудовано авторами.

4. Визначається відповідність структури активів структурі персоналу за освітнім рівнем у динаміці з точки зору достатності останньої для обслуговування устаткування. Тобто приріст частки оновлених матеріальних і нематеріальних активів повинен бути пропорційним приросту освітнього рівня працівників.

5. Встановлюється різниця між приростом активів та освітнім рівнем. Ця різниця (враховуючи плановий приріст активів) і є часткою, необхідною для формування кадрового резерву.

У математичному вигляді це описується такою формулою:

$$\Delta R = (\Delta A + \Delta A_{plan}) - \Delta P, \quad (1)$$

де:  $\Delta R$  – частка персоналу, яку необхідно сформувати як резерв;

$\Delta A$  та  $\Delta A_{plan}$  – існуюча динаміка ( $\Delta A = A_{поточного року} - A_{попереднього року}$ ) та заплановане оновлення матеріальних і нематеріальних активів відповідно, %;

$\Delta P$  – зміни у структурі кадрового складу за освітнім і кваліфікаційним рівнем ( $\Delta P = P_{поточного року} - P_{попереднього року}$ ).

Зауважимо, що означений підхід не враховує зміни трудомісткості виробничих процесів, які можуть відбуватися саме завдяки оновленню активів. У цьому разі розрахунковий обсяг кадрового резерву  $\Delta P$  необхідно зменшити на коефіцієнт, який і враховує

## СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ СУЧАСНОГО ПЕРІОДУ УКРАЇНИ

зменшення трудомісткості технологічних процесів (якщо таке явище виникне).

Проведемо відповідні розрахунки на прикладі підприємства поштового зв'язку. Вихідні дані наведено у табл. 1.

*Таблиця 1*

### Структурні зрушення матеріальних і нематеріальних активів та кадрового складу підприємства зв'язку

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Частка оновлених активів, %	2,5	5,9	4,9	4,5
Планові показники оновлення активів, %	-	0,7	1,1	0,9
Частка кваліфікованих працівників, %	36,9	38,9	39,2	39,5
Чисельність працівників, тис. осіб	77,0	76,7	73,4	71,4

*Джерело: дані [7] та власні розрахунки авторів.*

Виходячи з формули (1) та даних табл. 1, розрахуємо необхідний кадровий резерв (для кваліфікованого персоналу) у 2016-2018 рр.:

$$\Delta R_{2016} = (\Delta A + \Delta A_{plan}) - \Delta P = (5,9 - 2,5 + 0,7) - (38,9 - 36,9) = 2,1\%$$

$$\Delta R_{2017} = (\Delta A + \Delta A_{plan}) - \Delta P = (4,9 - 5,9 + 1,1) - (39,2 - 38,9) = -0,2\%$$

$$\Delta R_{2018} = (\Delta A + \Delta A_{plan}) - \Delta P = (4,5 - 4,9 + 0,9) - (39,5 - 39,2) = 0,2\%$$

Розрахунки свідчать, що підприємству за наявних і планових обсягів оновлення матеріальних і нематеріальних активів необхідно було змінити чисельність кваліфікованого персоналу (виходячи з даних про загальну чисельність персоналу):

- у 2016 р. збільшити чисельність кваліфікованого персоналу на 2,1%, тобто на 628 осіб;
- у 2017 р. скоротити чисельність кваліфікованого персоналу на 0,2%, тобто на 147 осіб;
- у 2018 р. збільшити чисельність кваліфікованого персоналу на 0,2%, тобто на 143 особи.

Саме такий обсяг потрібно було сформувати підприємству у вигляді кадрового резерву в аналізованих роках. Це доволі суттєвий обсяг, який треба або залучити, або підготувати з наявного персоналу. Якщо враховувати низьку середню заробітну плату на підприємстві (для кваліфікованих працівників на рівні 7500 грн) [7], формування цього обсягу кадрового резерву, особливо розвиток інтелектуального потенціалу, неможливо без відповідної мотиваційної системи, яка б спонукала працівників до розвитку власного інтелектуального потенціалу.

Відомо, що мотивація поділяється на моральну та матеріальну [8]. Для розвитку мотиваційного середовища підприємства застосовують різні методи, серед яких: преміювання, заохочення, соціальні пакети тощо.

Система мотивацій розвитку інтелектуального потенціалу працівників, на наш погляд, повинна спиратися на формування преміальних виплат не на базі критерію «виконання плану по доходах» (як це робиться сьогодні), а встановлюючи «доплати за кваліфікацію» чи «інтелектуальну ренту працівника». Суть цього підходу полягає в тому, що рівень оплати

праці залежить не тільки від складності виконуваної роботи, а й від набору навичок і компетенцій, які працівник опанував і може використовувати їх у своїй діяльності. У цьому разі оплата здійснюється не тільки за ту роботу, яку виконує працівник, а за те, що він може виконувати, яким запасом знань володіє (тобто за наявність і розвиток інтелектуального потенціалу).

Таким чином, отримуючи нові професійні знання (підтвержені дипломом, сертифікатом тощо), працівник отримує надбавку до заробітної плати тоді, коли він користується набутими знаннями у роботі. Передусім заохочується оволодіння професіями, необхідними підприємству, а також перманентний розвиток цих знань відповідно до посадових обов'язків.

Впровадження «інтелектуальної ренти працівника», безумовно, збільшує витрати роботодавця на навчання персоналу і витрати робочого часу, пов'язані з навчанням. Але, з іншого боку, додаткові витрати на навчання компенсуються низькою переваг, які отримує як роботодавець, так і працівник. До цих переваг належать: забезпечення більшої мобільності робочої сили на підприємстві на основі ротації робочих місць, швидке освоєння нових операцій (робіт) завдяки новим знанням, зменшення плинності кадрів і, як наслідок, підвищення продуктивності праці, якості та прибутку підприємства.

До першорядних аспектів моральної мотивації розвитку інтелектуального потенціалу доречно віднести стимулювання раціоналізаторських пропозицій працівників шляхом їх впровадження та / або інформування колективу про досягнення працівника. Цей підхід, навіть у разі недоцільності чи неможливості впровадження пропозицій працівника, має певні позитивні аспекти, а саме:

- для формулювання новаторських пропозицій працівнику здебільшого необхідно підвищити свій освітній та інтелектуальний рівень шляхом самонавчання, що автоматично підвищує його кваліфікацію та інтелектуальний потенціал без витрат з боку підприємства;
- інформування колективу про особисті досягнення працівника підіймає його самооцінку та оцінку з боку оточуючих, призводячи до формування атмосфери змагання, що підвищує продуктивність праці;
- у разі впровадження пропозицій працівника отриманий ефект від цього може позитивно вплинути на фінансові результати підприємства і, як наслідок, стати джерелом матеріальної мотивації, наприклад через розподіл між працівниками і підприємством економії витрат на заробітну плату, одержану в результаті підвищення продуктивності праці.

Застосування запропонованих підходів до моральної і матеріальної мотивації персоналу на фоні формування відповідного кадрового резерву сприятиме переходу системи управління розвитком інтелектуального потенціалу підприємства на якісно новий рівень. Це сприятиме як зростанню рівня інтелектуального потенціалу загалом, так і підвищенню фінансових результатів діяльності підприємства.

Водночас виникає питання оцінювання вартості інтелектуального потенціалу працівників підприємства, оскільки вона не повинна перевищувати економічну результативність від розвитку інтелектуального потенціалу.

Зараз існує велика кількість методів оцінювання вартості інтелектуального потенціалу працівників підприємств. Утім, досі це питання залишається невирішеним через низку причин, зокрема:

- немає загально визнаної методики оцінювання, яка дає змогу різним (з точки зору специфіки сфер економічної діяльності) підприємствам здійснювати вартісну оцінку інтелектуального потенціалу як частини загальної вартості активів підприємства;
- існуючі методики формування статистичної звітності спрямовані на надання комплексу показників щодо стану та розвитку певних об'єктивних соціально-економічних явищ і не містять інформації про розвиток суб'єктивних складових потенціалу підприємств, до яких саме і належить інтелектуальний потенціал;
- відбуваються перманентні соціально-економічні перетворення, які призводять до постійних змін вимог до кваліфікації, освіти та інших показників діяльності персоналу, зокрема рівня інтелектуального потенціалу;
- не враховується специфіка різних сфер економічної діяльності, які потребують досить різного рівня інтелектуального потенціалу персоналу;

- нестача чи повна відсутність на підприємствах працівників кадрових служб, які мають необхідні знання для проведення відповідних розрахунків на мікрорівні, що не дає змоги проводити розрахунки вартості інтелектуального потенціалу на макро – та мезорівнях.

У наукових працях [9] описано низку підходів до оцінювання вартості інтелектуального капіталу та потенціалу: витратний, дохідний та ринковий. Витратний підхід заснований на припущенні, що вартість інтелектуального потенціалу дорівнює вартості витрат на його формування та розвиток. Дохідний підхід базується на тому, що вартість інтелектуального потенціалу оцінюється через можливість залучення фінансових чи інших економічних результатів. Ринковий підхід ґрунтується на принципах затребуваності ринком певних інтелектуальних ресурсів, які мають бути у наявності на підприємстві для його сталого функціонування.

Результати аналізу розроблених підходів до оцінювання інтелектуального потенціалу роблять можливим визначення їхніх недоліків, серед яких слід назвати такі:

- орієнтація на наявні форми фінансової звітності, які не містять даних про стан і розвиток інтелектуального потенціалу (наприклад, емоційний потенціал, потенціал здоров'я тощо);
- суттєві складності у прогнозуванні даних;
- суб'єктивність підходів, коли мова йде про ринкові методи оцінювання;
- відсутність можливості урахування індивідуальних потреб і специфіки різних сфер економічної діяльності.

Недоліки існуючих підходів і потреба у підході, здатному забезпечити здійснення вартісної оцінки інтелектуального потенціалу працівників підприємства сфери зв'язку та інформатизації, стали поштовхом для формування власного бачення науково-методичного підходу до оцінювання вартості інтелектуального потенціалу працівників підприємства.

Завдання ускладнюється тим, що ці підприємства формують стандартну бухгалтерську та статистичну звітність, тому під час проведення науково-прикладних досліджень інтелектуального потенціалу відчувається нестача даних, про які йшлося вище. Тому, виходячи з неможливості отримати вартісну оцінку низки чинників, у наведеному підході будемо спиратися на доступну інформаційну базу.

Пропонується науково-методичний підхід для оцінювання вартості інтелектуального потенціалу працівників підприємства сфери зв'язку та інформатизації, який базується на визначенні обсягів витрат за певний період на різні цілі, які прямо чи опосередковано сприяють розвитку інтелектуального потенціалу працівників. В основі підходу лежить розрахунок за такою формулою:

$$ППП = C_{итп} + C_{ок} + C_{мзз} + C_{инф} + C_{ем},$$

де:  $III$  – вартість інтелектуального потенціалу працівників підприємства;

$C_{intn}$  – вартість інтелектуальних і науково-технічних заходів, спрямованих чи таких, що сприяють розвитку інтелектуального потенціалу працівників. Оцінюється через обсяги витрат за статтями: придбання патентів і ліценцій, обслуговування технічних засобів виробничого призначення, супровід програмного забезпечення, обслуговування мережевого та серверного обладнання, витрати на дослідження і розробки;

$C_{ок}$  – вартість рівня освіти та кваліфікації. Оцінюється через обсяги витрат за статтями: підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів; підготовка кадрів вищої кваліфікації (докторів філософії та докторів наук);

$C_{мзз}$  – вартість матеріального забезпечення заходів з охорони здоров'я та життя. Оцінюється через обсяги витрат за статтями: засоби індивідуального захисту, заходи з охорони праці, витрати на придбання газових балончиків, страхування життя, витрати на екологічні заходи;

$C_{inf}$  – вартість системи матеріального та інформаційного забезпечення умов розвитку інтелектуального потенціалу працівників під час трудової діяльності. Оцінюється через обсяги витрат за статтями: запчастини, матеріали для обчислювальної техніки, енергозберігаючі засоби, витрати на канали зв'язку та доступу до інтернету (MPLS), витрати з передачі SMS-повідомлень, витрати на оренду обчислювальних потужностей (хмарні технології);

$C_{ем}$  – вартість «емоційного потенціалу» у вигляді витрат на розвиток особистості та культури. Оцінюється через обсяги витрат за статтями: витрати на утримання об'єктів соціально-культурного призначення, соціальні пільги, що не входять до витрат на оплату праці (зокрема, навчання, пільгова пенсія).

Тобто цей підхід передбачає оцінювання інтелектуального потенціалу підприємства зв'язку через вартісні оцінки витрат. Слід відзначити, що для іншого підприємства перелік показників буде іншим, відповідним тим витратам, які воно здійснює для розвитку інтелектуального потенціалу своїх працівників.

Загальна вартісна оцінка підлягає структуруванню, тобто визначенню, якому напряму (елементу структури потенціалу) підприємство віддає перевагу. Це надає змогу провести поелементний аналіз. Також доцільно проводити оцінювання у спосіб, що описаний вище, в динаміці, тобто у різні періоди, що дозволить відстежити зміни в обсягах та структурі вартості інтелектуального потенціалу.

Для визначення тенденцій і доміант розвитку інтелектуального потенціалу підприємства варто здійснювати порівняння вартості інтелектуального потенціалу (розрахованого через обсяги витрат) із загальними витратами шляхом виділення частки витрат, що припадають на розвиток інтелектуального потенціалу працівників, у загальній вартості витрат у динаміці. Отримані результати можна порівнювати з даними, які наведені у літературних джерелах [9], відповідно до яких витрати на розвиток інтелектуального потенціалу у великих підприємств зазвичай знаходяться на рівні 2-10% фонду оплати праці (ФОП). У межах розглянутого підходу пропонується вартість інтелектуального потенціалу працівників підприємства зв'язку оцінювати у такий спосіб:

- 2-5% ФОП – низький рівень витрат на розвиток інтелектуального потенціалу працівників, що призводить до низького рівня освіти та кваліфікації персоналу, небажання здійснювати неперервне навчання, дискомфорту на робочому місці, низького рівня інформаційного забезпечення, нестачі раціоналізаторських пропозицій тощо;
- 5-7% ФОП – середній рівень витрат на розвиток інтелектуального потенціалу працівників, що характеризується відносною достатністю останнього для потреб виробництва з наявністю прогалин у перспективах для подальшого розвитку;
- 7-10% ФОП – високий рівень витрат на розвиток інтелектуального потенціалу працівників, що дозволить забезпечити сталий розвиток в умовах постійних змін технологічних рішень.

Перевагою цього методу є простота розрахунку. Недоліком є відносний характер запропонованої шкали оцінювання інтелектуального потенціалу працівників, для якого використовується фонд оплати праці. Слід відзначити, що застосування цього методу можливе не тільки для підприємств сфери зв'язку та інформатизації. Він може застосовуватися для аналізу будь-яких підприємств, які стикаються з проблемою обмеженості інформації для аналізу. Для адаптації розробленого підходу для потреб інших підприємств необхідно переглянути перелік складових, що входять у визначені показники.

**Висновки.** Розвиток інтелектуального потенціалу працівників підприємства сфери зв'язку та інформатизації повинен відбуватися, серед іншого, з використанням засобів, здатних сформувати необхідний обсягу кадрового резерву, спроможного до швидкої інтеграції у виробничу діяльність.

Оцінювання вартості інтелектуального потенціалу працівників, зокрема в частині вартості формування кадрового резерву, може здійснюватися різними методами, але з огляду на методи формування звітності підприємств (оптимальним є витратний метод).

У подальших дослідженнях планується формування методу визначення оптимальної структури кадрового складу та резерву, зважаючи на

тенденції та доміанти розвитку науково-технічного прогресу.

**Список використаних джерел**

1. Захарченко Л., Хазрат С., Якимович О. Забезпечення розвитку людського потенціалу підприємств в умовах інформатизації. *European journal of economics and development*. 2019. № 1. С. 62-71.

2. Лазоренко Л. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємств зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес: зб. наук. пр.* 2018. № 1(23). С. 27-32.

3. Орлов В. М., Новицька С. С., Столярська К. М., Озарко К. С. *Стратегія управління персоналом підприємства поштової сфери*: монографія. Одеса, 2015. 164 с.

4. Яфизова Д. А. Управление интеллектуальным потенциалом предприятий сферы услуг: автореф. дис... канд. экон. наук: спец. 08.00.05. Казань, 2011. 24 с.

5. Грицуленко С. І. Інтелектуальний потенціал в інноваційній моделі розвитку оператора зв'язку: дис. ... канд. экон. наук. Одеса, 2007. 228 с.

6. Князева О. А., Шамін В. М. Особливості інтелектуального потенціалу підприємств сфери зв'язку та інформатизації. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. С. 348-353.

7. Основні показники фінансової діяльності ПАТ «Укрпошта». *Укрпошта*: сайт. 2019. URL: <http://ukrposhta.ua/pro-pidpriyemstvo/richni-zviti>

8. Толстікова О. В. Особливості впливу мотиваційного механізму на соціальний розвиток підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. Вип. 203: в 4 томах. Т. 3. С. 872-877.

9. Нестерова О. А. Оценка интеллектуального потенциала трудовых ресурсов: автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.05. Томск, 2011. 24 с.

**References**

1. Zacharshenko, L., Chazrat, S., & Yakymovych, O. (2019). Zabezpechennya rozvytku lyuds'koho potentsialu pidpryyemstv v umovakh informatyzatsiyi [Maintenance of development of human potential of the enterprise in the conditions of information]. *European journal of economics and development*, 1, 62-71. [in Ukrainian].

2. Lazarenko, L. V. (2018). Osoblyvosti formuvannya ta realizatsiyi kadrovoyi polityky

pidpryyemstv zv'yazku [Features of formation and realizations of personnel selection of telecommunications agency]. In *Ekonomika. Menedzhment. Biznes [Economy. Management. Business]: Vol. 1(23)* (pp. 27-32). [in Ukrainian].

3. Orlov, V. M., Novytska, S. S., Stolyarska, K. M., & Ozarko, K. S. (2015). Stratehiya upravlinnya personalom pidpryyemstva poshtovoyi sfery [The strategy of personnel management of the postal industry]. Odessa. [in Ukrainian].

4. Yafizova, D. A. (2011). Upravleniye intellektual'nym potentsialom predpriyatiy sfery uslug [Management of the intellectual potential of service enterprises]. (Ph.D. in Econ. Thesis, Kazan, Russia). Kazan. [in Russian].

5. Hrytsulenko, S. I. (2007). Intelektual'nyy potentsial v innovatsiyiniy modeli rozvytku operatora zv'yazku [Intellectual potential in innovative model of development of a communications service provider]. Ph.D. in Econ. Dissertation, Odessa, Ukraine. [in Ukrainian].

6. Knyazyeva, O. A., & Shanin, M. V. (2016). Osoblyvosti intellektual'nogo potentsialu pidpryyemstv sfery zv'yazku ta informatyzatsiyi [Features of the intellectual potential of enterprises of the sphere of communication and informatization]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, 7, 348-353. [in Ukrainian].

7. Osnovni pokaznyky finansovoyi diyal'nosti pryvatnoho aktsionernoho tovarystva «Ukrposhta» [Main indicators of financial activity of the PJSC «UkrPoshta»] (2019). *Ukrposhta*: Website. Retrieved from <http://ukrposhta.ua/pro-pidpriyemstvo/richni-zviti> [in Ukrainian].

8. Tolstikova, O. (2005). Osoblyvosti vplyvu motyvatsiyinogo mekhanizmu na sotsial'nyy rozvytok pidpryyemstva [Features of influence of motivational mechanism on social development of enterprise]. In *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky [Economy: theory and practice problems]: Vol. 3 from 4* (pp. 872-877). Dnipropetrovsk: DNU. [in Ukrainian].

9. Nesterova, O. A. (2011). Otsenka intellektual'nogo potentsiala trudovykh resursov [Estimation of a mental potential of a manpower]. (Ph.D. in Econ. Thesis, Tomsk, Russia). Tomsk. [in Russian].

Надійшло 14.08.2019 р.