

Економіка і управління підприємствами

УДК 226:331:005.95.96 (045)

**Сунцова Олеся Олександрівна**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки*

*Національний авіаційний університет*

**Сунцова Алеся Александровна**

*доктор экономических наук, профессор,  
заведующая кафедрой экономики*

*Национальный авиационный университет*

**Suntsova Olesia**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,*

*Head of Department of Economy*

*National Aviation University*

**Вовк Ольга Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки*

*Національний авіаційний університет*

**Вовк Ольга Николаевна**

*кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры экономики*

*Национальный авиационный университет*

**Vovk Olga**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of Department of Economy*

*National Aviation University*

**Марчишина Юлія Анатоліївна**

*магістр*

*Національного авіаційного університету*

**Марчишина Юлия Анатольевна**

*магистр*

*Национального авиационного университета*

**Marchyshyn Julia**

*Master's Degree of the*

*National Aviation University*

**ПІДПРИЄМНИЦЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ  
ПОТЕНЦІАЛОМ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ  
КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ  
ENTERPRISE TECHNOLOGIES IN PERSONNEL POTENTIAL  
MANAGEMENT**

***Анотація.** В статті розглянуто наукові здобутки в теорії управління кадровим потенціалом та особливості застосування сучасних підприємницьких технологій. Визначено особливості управління кадровим потенціалом на підприємствах, що впливають на процеси формування та розвитку, ефективність реалізації функцій, принципів, методів нарощування компетентностей кадрів. На основі узагальнення вітчизняного та закордонного досвіду авторами формалізовано підприємницькі технології управління при забезпеченні ефективності кадрового потенціалу на підприємствах.*

*Наведений перелік концепцій розвитку теорії управління персоналом обґрунтовує сучасні тенденції розвитку кадрового потенціалу, доводить доцільність спрямованості менеджменту персоналу на розвиток*

*особистих компетенцій працівника і корпоративної культури. Авторами пропонується розширити підходи до управління кадровим потенціалом, врахувавши безперервність процесу розвитку кадрів та спрямованості управління працівниками на розвиток кадрового потенціалу.*

*Процес реалізації змін в характеристиках кадрів та системи персоналу передбачає здійснення професійного навчання, формування систем відбору, руху, звільнення, аналізу професійної придатності, перекваліфікації та переатестації кадрів, організацію трудової адаптації, проведення оцінювання та атестації, планування трудової кар'єри персоналу. Управління зазначеними процесами в умовах динамічного розвитку конкуренції та інновацій має ґрунтуватись на застосуванні підприємницьких технологій з використанням сучасних здобутків та адаптації закордонного досвіду до умов української економіки.*

**Ключові слова:** *кадровий потенціал, підприємницькі технології, компетентнісний підхід, концепції, методи.*

**Анотація.** *В статье рассмотрены научные достижения в теории управления кадровым потенциалом и особенности применения современных предпринимательских технологий. Определены особенности управления кадровым потенциалом на предприятиях, влияющие на процессы формирования и развития, эффективность реализации функций, принципов, методов наращивания компетентностей кадров. На основе обобщения отечественного и зарубежного опыта авторами формализовано предпринимательские технологии управления при обеспечении эффективности кадрового потенциала на предприятиях.*

*Приведенный перечень концепций развития теории управления персоналом обосновывает современные тенденции развития*

*кадрового потенциала, доказывает целесообразность направленности менеджмента персонала на развитие личных компетенций работника и корпоративной культуры. Авторами предлагается расширить подходы к управлению кадровым потенциалом и, учитывая непрерывность процесса развития кадров и направленности управления работниками на развитие кадрового потенциала.*

*Процесс реализации изменений в характеристиках кадров и системы персонала предусматривает осуществление профессионального обучения, формирования систем отбора, движения, увольнения, анализа профессиональной пригодности, переквалификации и переаттестации кадров, организацию трудовой адаптации, проведение оценки и аттестации, планирования трудовой карьеры персонала. Управление указанными процессами в условиях динамичного развития конкуренции и инноваций должно основываться на применении предпринимательских технологий с использованием современных достижений и адаптации зарубежного опыта к условиям украинской экономики.*

**Ключевые слова:** *кадровый потенциал, предпринимательские технологии, компетентностный подход, концепции, методы.*

**Summary.** *In the article the scientific achievements in the theory of personnel potential management and peculiarities of application of modern business technologies are considered. The peculiarities of management of personnel potential at enterprises influencing formation and development processes, efficiency of realization of functions, principles, methods of staffing competency increase are determined. On the basis of generalization of domestic and foreign experience, the authors formalized enterprise management technologies while ensuring the efficiency of personnel potential at enterprises.*

*The given list of concepts of the development of the personnel management theory substantiates modern tendencies of personnel potential development, proves the expediency of the direction of personnel management on the development of personal competencies of the employee and corporate culture. The authors propose to expand approaches to human resource potential management, taking into account the continuity of the personnel development process and the direction of employee management to develop human resources potential.*

*The process of implementation of changes in the characteristics of personnel and staff system involves the implementation of professional training, the formation of systems selection, movement, release, professional suitability analysis, re-training and re-certification of personnel, organization of labor adaptation, evaluation and certification, planning career career of staff. Management of these processes in the conditions of dynamic development of competition and innovations should be based on application of business technologies using modern achievements and adaptation of foreign experience to the conditions of the Ukrainian economy.*

**Key words:** *personnel potential, entrepreneurial technologies, competence approach, concepts, methods.*

**Постановка проблеми.** З приєднанням України до європейської спільноти виникає необхідність переглянути стандарти, які стосуються організації діяльності підприємства, привести їх у відповідність до європейських норм. Впровадження підприємницьких технологій до управління персоналом вже сьогодні розглядається як один із головних ресурсів розвитку, але використовується він ще не досить ефективно. За даними університетів Західної Європи до групи країн з низьким показником використання людських ресурсів компаній увійшла серед

інших країн і Україна [1] Останнім часом ведеться інтенсивний пошук шляхів формування оптимальної системи управління розвитком кадрового потенціалу, котра б відповідала трьом основним вимогам: висока ефективність, регулярне оновлення, гнучкість [1, с. 96]. Перехід на ринкові відносини, ускладнення економічних зв'язків, науково-технічний прогрес, інтенсивно розвиває продуктивні сили, призводять до глибоких змін методів праці, що в свою чергу вимагає більш чіткої й налагодженої структури управлінських органів, гнучких методів, спрямованих на підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам управління персоналом організації присвячено велику кількість наукових досліджень вітчизняних і закордонних вчених. Значну увагу методології управління персоналом в умовах ринкової економіки приділяють у своїх роботах вітчизняні вчені: Балабанова Л. В. [1]., Білорус Т. В. [2]., Віханський О. С. [8]., Гладка О. Д. [3]., Журавльова І. В. [4]., Касич А. О. [5], Колот А. М. [6] та інші.

**Формулювання цілей статті.** Враховуючи багатогранність процесу управління кадровим потенціалом, стратегічності орієнтації формування та розвитку, виникає об'єктивна необхідність узагальнення наукових здобутків, подальшого розвитку теоретичних, методико-практичних засад впровадження підприємницьких технологій управління з урахуванням зарубіжного та особливостей вітчизняного досвіду.

**Виклад основного матеріалу.** Історично формування наукових підходів до управління персоналом почалося разом з формуванням теорії управління. Концепції управління кадровим потенціалом розвивалися паралельно з різними школами управління. Протягом часу роль людини в організації істотно змінювалася, у зв'язку із цим розвивалися й змінювалися концепції управління персоналом. У зв'язку з переходом до нової стратегії управління кадровим потенціалом змінюється його

концепція. До сучасного переліку концепцій управління розвитком підприємницьких технологій в сфері кадрового потенціалу відносять: класичні концепції, концепцію динамічного розвитку людських ресурсів (динамічних структур) і школу поведінкових наук, концепції «людських відносин», адміністративного, логістичного, інноваційного, бюрократичного, системного, ситуаційного управління, стратегічного управління персоналом, теорію людського капіталу, компетентісно-орієнтований підхід тощо.. Розглядаючи нові концепції управління персоналом та кадровим потенціалом, необхідно відзначити:

- інноваційну спрямованість досліджень,
- зростання ролі особистісних компетенцій та компетентностей людини,
- спрямованість на органічність та матричний характер систем управління,
- взаємоузгодженості та орієнтації на спільні результати і стратегічність розвитку працівників і системи управління підприємством,
- зростанні ролі інформації та потреб у встановленні її достовірності, вчасності; вплив інформації та систем її аналізу на саморозвиток працівників.

Проведенні дослідження свідчать, що еволюція систем управління, зокрема управління кадровим потенціалом, характеризується широким спектром підходів, пов'язаних з реалізацією управлінських впливів на персонал. Для вітчизняних підприємств це дуже важко, тому що зарубіжні моделі не завжди адекватні рівню складності й невизначеності їх функціонування в умовах трансформаційного періоду. Для розробки ефективної кадрової політики необхідне формування (в якості методичної бази) певної комплексної області, яка б асимілювала низку теоретичних концепцій і підходів, що враховують об'єктивно існуючі соціально-



економічні умови функціонування підприємств, їх проблеми й галузеву специфіку, що дозволить їм самим вибрати прийнятні методи керування персоналом, орієнтовані на рішення поточних виробничих задач і стратегічних напрямків розвитку підприємства [5].

Умови ринкової економіки в нашій країні вимагають зміни підходу до управління персоналом від його розуміння як функціональної складової управлінської та виробничої ланки підприємства до вивчення та оптимізації його як стратегічного ресурсу зі значним та високоефективним потенціалом, який включає професійні компетенції, здатність до розвитку, творчість та креативні ідеї.

Більш сучасні методи управління пропонують використання так званих 3-х стилів:

- стиль участі (пояснити чому працівник важливий у команді, створити відчуття власної значущості; застосовується для нових членів команди та працівників низових ланок);
- стиль безпосереднього керівництва (дати працівникам відповідь на 5 запитань: Що? Де? Як? Чому? Коли?; працівники повинні знати що повинні робити, які їхні обов'язки, коли робота повинна бути завершена);
- стиль командної роботи (обмін досвідом, спільне вирішення проблем, колективні поради) [9].

До сучасних методів пошуку та відбору персоналу відносять наступні підприємницькі технології:

- «Альтер-его»: вирішення будь-якого питання з точки зору відомої людини;
- «Сесія питань»: мозковий штурм, мінімум критики, максимум свободи думки;



- «Символ»: представлення проблеми чи питання певним символом, який максимально відповідає цій проблемі; кожний елемент символу може бути відповіддю на питання;
- «Виклик»: керівник формує уявну проблему, а персонал повинен вирішити її без будь-якої допомоги;
- «Метод SCAMPER» («Метод провокацій»): пошук вигоди від незвичайних, навіть безглузвих ідей;
- «Рефреймінг»: використовується для вирішення важливих бізнес-проблем (оцінка працівниками проблеми з точки зору людей різних професій);
- «Метод інверсії»: пошук раціональних рішень проблеми при аналізі протилежного завдання.

Постійний розвиток персоналу з метою підвищення його компетентності повинен здійснюватися через формування системи безперервного навчання при створенні умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх здібності вносити відчутний внесок у діяльність своєї організації. Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання, мета якого – створення орієнтації на оновлення. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу (табл. 1) [7]. У сучасному світі бізнесу, де єдиною незмінною істиною є постійність змін, безперервне навчання стає таким же стратегічно важливим аспектом бізнесу, як і розробка нових продуктів, грамотний маркетинг і добрі взаємовідносини з клієнтами.

*Таблиця 1*

### **Сучасні технології розвитку персоналу підприємства\***

<b>Метод</b>	<b>Опис, можливість використання</b>
Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб
Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію,

	сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Задача коуча – не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх
E-learning	Масовий метод дистанційного навчання. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчається з використанням різноманітних матеріалів: книг, документація, аудіо-, відео- і мультимедійних програм, що навчаються

*\*узагальнено авторами*

Дослідження закордонного досвіду управління кадровим потенціалом з метою визначення можливостей його використання у вітчизняній практиці підприємств дозволяє стверджувати, що найбільш доцільним шляхом трансформації існуючого інструментарію є американо-європейський підхід до управління персоналом, до особливостей застосування якого на українських підприємствах наступні:

- наймання висококваліфікованої робочої сили на зовнішньому ринку праці з використанням сталої системи її відбору;
- організація безперервного навчання персоналу як у внутрішніх, так і у зовнішніх навчальних центрах;
- орієнтація на створення дієздатної системи розвитку менеджерів всіх ланок управління;
- систематичне виявлення проблем у трудових відносинах і залучення лінійних керівників до їхнього вирішення [8].

Інноваційні для української економіки методи та моделі управління кадровим потенціалом, відповідно до яких кадри розглядаються як стратегічний ресурс, орієнтуються на максимізацію прибутку та конкурентспроможності підприємства на ринку (табл. 2). Проте реалізація описаних методів на підприємствах потребує розвитку ринку специфічних

кадрових послуг, фінансового резерву та умов сприйняття зазначених методів колективом.

Нетрадиційні методи управління кадровим забезпеченням підприємства передбачають створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення; активне використання мотивації праці, у тому числі розширення повноважень робітників у прийнятті управлінських рішень; формування нових моральних цінностей для персоналу підприємства; гнучке використання «людських ресурсів», підвищення творчої та організаторської активності персоналу, формування гуманізованої організаційної культури.

*Таблиця 2*

**Нетрадиційні підприємницькі технології управління кадрами \***

<b>Методи</b>	<b>Сфера застосування</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Функції в системі кадрів</b>
Аутсорсінг	Відбір та прийом працівників, для виконання специфічних робіт	Наймання робітника з метою постачання його праці третім особам.	Послуги з інформаційного або технологічного обслуговування підприємств, юридичні послуги тощо
Аутстафінг		Компанія – провайдер послуг оформляє до свого штату вже існуючий персонал компанії – клієнта без зміни місця роботи працівника	Передбачає передачу не функцій, а визначених робітників, що працюють в компанії.
Лізинг		Компанія – провайдер послуг надає зі свого штату персонал компанії – замовнику	Передбачає передачу працівників з визначеними компетенціями.
Фрілансеринг		Вільнонаймані працівники для виконання певного обсягу робіт	Виконання специфічних робіт без чіткого графіку, трудового договору.
Коучинг	Навчання, професійна підготовка	Метод реалізації особистого потенціалу працівника, поширення знань та досвіду. Реалізується або керівниками або тренерами.	Навчання, розвиток компетенцій персоналу, самореалізація топ-менеджменту
Корпоративне професійне навчання		Професійна, специфічна підготовка, навчання корпоративних принципів	Перетворення знань працівника на компетенції підприємства
Безперервне навчання		Набуття нових навичок та знань відповідно до систематичного розвитку технологій	Планування розвитку кадрового потенціалу, корегування відповідно до зміни умов.

Даушифтінг	Рух персоналу	Перехід з високооплачуваної, але стресової, важкої роботи на маншоплачувану, але спокійнішу.	Відмова від кар'єрного росту, встановлення нових пріоритетів для саморозвитку працівника, зміна життєвих цінностей
PDCA	Управління кадрами	У працівників формуються навички виконувати 4 основні дії: планування (plan), виконання(do), перевірка (check), оцінювання результату (act)	З урахуванням професійного росту працівників забезпечується ротація та кар'єрне зростання на підприємстві
Система довічного найму	Формування колективу	Працівник наймається на підприємстві після закінчення навчання, досвід, компетенції здобуває на тому ж підприємстві й не змінює місце роботи.	Формування корпоративного духу, кадрової безпеки.

\* узагальнено авторами на основі джерел [2, 4, 5, 10]

**Висновки.** Різноманітність підприємницьких технологій в управлінні кадровим потенціалом та активізації інноваційного потенціалу персоналу з одного боку дає значні результати, а з іншого створює ряд нових управлінських проблем, через те, що не дають стандартних схем дій в різних ситуаціях та конкретної прив'язки кожного методу до ситуативних завдань. Висококваліфікований управлінець повинен вміти обирати саме ті методи пошуку, відбору, навчання та розвитку працівника, які будуть найбільш продуктивними в певному середовищі. Окрім цього, кінцевий результат в значній мірі залежить від того, наскільки менеджер зумів розпізнати явні та приховані здібності своїх працівників і дав можливість кожному з них приймати участь в інноваційній діяльності. Отже, сучасний процес розвитку кадрового потенціалу містить у собі комплекс інноваційних механізмів, організованих навколо взаємодії працівників, активізації творчого потенціалу персоналу, інтеграції його зусиль на досягнення поставлених цілей. Саме розвиток креативності та інноваційного мислення персоналу сучасних підприємств може стати їх ключовою компетенцією та фактором виживання у конкурентній боротьбі.

## **Література**

1. Балабанова, Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. - К. : Знання, 2011. - 236 с.
2. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / Т.В. Білорус. – Ірпінь : НАДПС України, 2007. – 172 с.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – Москва : Гардарика, 1998. – 296 с.
4. Гладка О.Д., Жеребйов Р. Я., Сучасні технології розвитку кадрового потенціалу будівельної організації: аналіз деяких моделей, проблем і методик їхнього застосування// Економіка будівництва і міського господарства. – 2008. –№3, Т.4–С. 153-160
5. Журавльова І.В. Бізнес-моделювання стратегічного управління інтелектуальним капіталом підприємства. – Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук. Праць. – Вип. 28., 2009 – С. 142-145..
6. Касич А. О., Бурба О. А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – Ужгород: УНУ, 2017. - Випуск 16, частина 1. – С.130-134.
7. Колот А.М. Motivation for effective work staff social services// Науковий вісник Полісся Чернігівського національного технологічного університету. – Том 2, № 1(9)., 2017 – С. 110-114
8. Пучкова С. І. Кадровий аудит в умовах кризи / С. І. Пучкова // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2011. - Вип. 3. - С. 189-196.
9. Розметова О.Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії

гостинності// Ефективна економіка. - 2013. - №3. – Режим доступу:  
[www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)

10. Чернишова Є. Р. Розвиток кадрового потенціалу навчальних закладів системи вищої освіти: зарубіжний досвід / Є. Р. Чернишова // Порівняльно-педагогічні студії. — 2012. — Вип. 2. — С. 70–82.

### **References**

1. Balabanova, L. V. (2011) *Strategichne upravlinnja personalom pidpryjemstva: navch. posibnyk* [Strategic personnel management of the enterprise]. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
2. Bilopus T. V. (2007) *Strategichne upravlinnja kadrovym potencialom pidpryjemstva* [Strategic management of personnel potential of the enterprise]. Irpin: NADPS [in Ukrainian]
3. Vihanskiy O. S. (1998) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moskva : Gardarika[in Russia].
4. Ghladka O.D. & Zhepebjov P. Ja., ( 2008) *Suchasni tekhnologhiji pozvytku kadrovogho potencialu budiveljnoji opghanizaciji: analiz dejakykh modelej, pproblem i metodyk jikhnjogho zastosuvannja* [Modern technologies for the development of human resources potential of a construction organization: the abilities of some moodles, playpoints and methodology of their application.. *Ekonomika budivnyctva i misjkogho ghospodapstva – The economy of construction and local economic development*, 3, 153-160, [in Ukrainian].
5. Zhuravljova I.V. (2009) *Biznes-modeljuvannja strategichnogho upravlinnja intelektualnym kapitalom pidpryjemstva* [Business Modeling Strategic intellectual capital management company]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, 28, 142-145, [in Ukrainian].

6. Kasych A. O. & Burba O. A. (2017) Innovacijni pidkhody v praktyci upravlinnja personalom konkurentospromozhnogho pidpryjemstva [Innovative approaches in the practice of personnel management of a competitive enterprise]. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogo nacionaljnogho universytetu – Scientific herald of Uzhgorod National University*, 16, 130-134, [in Ukrainian].
7. Kolot A.M. ( 2017) Motivation for effective work staff social services [Motivation for effective work staff social services].// *Naukovyj visnyk Polissja Chernighivskogo nacionaljnogho tekhnologichnogho universytetu. – Polissja*, 1(9), 110-114[in Ukrainian].
8. Puchkova S. I. (2011) Kadrovij audyt v umovakh kryzy [Personnel audit in crisis] *Visnyk socialjno-ekonomichnykh doslidzhenj. - Bulletin of socio-economic research* , 3 S. 189-196, [in Ukrainian].
9. Rozmetova O.Gh. ( 2013) Innovacijni metody upravlinnja personalom jak faktor pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstv industriji gostynnosti [Innovative methods of personnel management as a factor for increasing the competitiveness of the hospitality industry]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 3. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1289&p=1> [in Ukrainian].
10. Chepnyshova Je. P. (2012) Pozvytok kadrovogho potencialu navchaljnykh zakladiv systemy vyshhoji osvity: zapubizhnyj dosvid [Development of personnel potential of educational institutions of the higher education system: foreign experience] *Popivnjaljno-pedagoghichni studiji. — Comparative and pedagogical studios* 2, 70–82, [in Ukrainian].