

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Смачило Валентина Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент

e-mail: miroslava.valya@ukr.net

ORCID ID: 0000-0002-6153-1564

Халіна Вероніка Юрївна

кандидат економічних наук, доцент

e-mail: v.khalina@ukr.net

ORCID ID: 0000-0001-6753-6414

Харківський національний університет будівництва та архітектури

вул. Сумська, 40, Харків, 61002, Україна

Метою статті є визначення методів управління кадровим потенціалом підприємства, враховуючи ретроспективний характер потенціалу (набуті характеристики), поточний його стан та характеристики, майбутні здібності та можливості, які будуть необхідні задля сталого розвитку підприємства, а також формування авторського бачення системи управління кадровим потенціалом на підприємстві за стадіям та в розрізі функцій управління.

У ході дослідження виявлено, що управління кадровим потенціалом на підприємстві повинно починатися ще на стадії до встановлення офіційних трудових правовідносин «роботодавець-найманий працівник», бо майбутнього штатного працівника високої кваліфікації, який відноситься до кадрового потенціалу, необхідно відшукати та залучити до штату підприємства. Структуровано системи управління кадровим потенціалом на підприємстві в залежності від стадії управління (before employment, employment, after employment). Зміна самої праці, її перехід від традиційних форм до нетрадиційних, де переважають гнучкі структури, призводить до розширення поняття «співробітник компанії» та управління комбінованою робочою силою, коли для реалізації бізнес-завдань компанії залучають не тільки штатних співробітників, а й зовнішніх галузевих експертів. З'являється так званий out-ринок праці відносно підприємства, не тотожний зовнішньому ринку праці в повній мірі.

Представлено розширене бачення систематизації методів управління кадровим потенціалом на підприємстві за ознакою належності до функцій управління, додавши мотиваційні методи, адже мотивація є базовою функцією управління. Крім того, групування методів за характером змін у системі управління, яке передбачає виділення інноваційних методів, доповнено традиційними, адже, з плином часу, кожен інноваційний метод в міру свого поширення перетворюється на традиційний. Також введено дві класифікаційні ознаки, за якими доцільно групувати методи за фасеточним принципом: залежно від проявів потенціалу – методи out-управління (націлені на майбутній та минулий потенціал) та методи in-управління (націлені на теперішній потенціал).

Ключові слова: управління, метод управління, кадровий потенціал підприємства, підсистема управління, методи управління кадровим потенціалом підприємства.

ДИФФЕРЕНЦІАЦІЯ МЕТОДІВ УПРАВЛЕННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Смачило Валентина Владимировна

кандидат экономических наук, доцент

e-mail: miroslava.valya@ukr.net

ORCID ID: 0000-0002-6153-1564

Халина Вероника Юрьевна

кандидат экономических наук, доцент

e-mail: v.khalina@ukr.net

ORCID ID: 0000-0001-6753-6414

Харьковский национальный университет строительства и архитектуры

ул. Сумская, 40, Харьков, 61002, Украина

Целью статьи является определение методов управления кадровым потенциалом предприятия, учитывая ретроспективный характер потенциала (приобретенные характеристики), текущее его состояние и характеристики, будущие способности и возможности, которые будут необходимы для устойчивого развития предприятия, а также формирование авторского видения системы управления кадровым потенциалом на

предприятия по стадиям и в разрезе функций управления.

В ходе исследования выявлено, что управление кадровым потенциалом на предприятии должно начинаться еще на стадии до установления официальных трудовых правоотношений «работодатель-наемный работник», потому что будущего штатного работника высокой квалификации, который относится к кадровому потенциалу, необходимо найти и привлечь в штат предприятия. Структурированы системы управления кадровым потенциалом на предприятии в зависимости от стадии управления (before employment, employment, after employment). Изменение самого труда, его переход от традиционных форм к нетрадиционным, где преобладают гибкие структуры, приводит к расширению понятия «сотрудник компании» и управления комбинированной рабочей силой, когда для реализации бизнес-задач компании привлекают не только штатных сотрудников, но и внешних отраслевых экспертов. Появляется так называемый out-рынок труда в отношении предприятия, не тождественный внешнему рынку труда в полной мере.

Представлено расширенное видение систематизации методов управления кадровым потенциалом на предприятии по признаку принадлежности к функциям управления за счет добавления мотивационных методов, ведь мотивация является базовой функцией управления. Кроме того, группировка методов по характеру изменений в системе управления, которое предусматривает выделение инновационных методов, дополнена традиционными, ведь с течением времени, каждый инновационный метод по мере своего распространения превращается в традиционный. Также введены два классификационных признака, по которым целесообразно группировать методы по фасеточному принципу: в зависимости от проявлений потенциала – методы out-управления (нацелены на будущий и прошлый потенциал) и методы in-управления (нацелены на текущий потенциал).

Ключевые слова: управление, метод управления, кадровый потенциал предприятия, подсистема управления, методы управления кадровым потенциалом предприятия.

DIFFERENTIATION OF PERSONNEL POTENTIAL MANAGEMENT METHODS OF ENTERPRISE

Valentyna Smachylo

PhD, Associate Professor

e-mail: miroslava.valya@ukr.net

ORCID ID: 0000-0002-6153-1564

Veronika Khalina

PhD, Associate Professor

e-mail: v.khalina@ukr.net

ORCID ID: 0000-0001-6753-6414

*Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture
40, Sumska Str., Kharkov, 61002, Ukraine*

The purpose of the article is to determine personnel potential management methods of enterprise taking into account the retrospective nature of the potential (acquired characteristics), its current state and characteristics, future capabilities and capabilities that will be necessary for sustainable development of the enterprise, and the formation of author's vision of personnel management system at the enterprise by stages and in the context of management functions.

In the course of the study, it was founded that the personnel potential management of enterprise should begin at a stage before the establishment of official labor relations «employer-employee», because it is necessary to find and engage the future full-time worker of high qualification in the state of the enterprise, which refers to the personnel potential. The system of personnel potential management at enterprise is structured according to the management stage (before employment, employment, after employment). The change of the work itself, its transition from traditional to non-traditional ones, which is dominated by flexible structures, leads to the expansion of the concept «employee of the company» and management of combined labor force, when for the implementation of business tasks, the company involves not only staff members but also external sector experts, appears the so-called out-market of labor relative to a company that does not have the same external labor market to the fullest.

The expanded vision of systematization of personnel potential management methods at the enterprise was presented on the basis on belonging to management functions, adding motivational methods, since motivation is the basic control function. In addition, the grouping of methods by the nature of changes in the management system, which involves the allocation of innovative methods, supplemented by traditional, because, over time, each innovative method spreads into traditional. Two classification points were also introduced, according to which it is advisable to group methods by facet: depending on the manifestations of the potential, out-management methods (target future and past potential) and in-management methods (aimed at the present potential) were introduced.

Keywords: Management, Management Method, Personnel Potential of the Enterprise, Management Subsystem, Personnel Potential Management Methods of Enterprise.

Постановка проблеми. Формування та наявність кадрового потенціалу на підприємстві не гарантують ефективність його використання, оскільки кадровий потенціал, як будь-яка складна система, потребує управління. При цьому ефективність управління кадровим потенціалом залежить від обраних методів в кожному конкретному випадку та з урахуванням багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів. В сучасних напружених динамічних умовах функціонування екосистем дуже швидко змінюються і методи управління кадровим потенціалом як тим, що забезпечує стійкий розвиток всіх сфер діяльності. Тому виникає необхідність систематизації та упорядкування методів управління кадровим потенціалом для подальшого їх використання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні теоретичні засади управління та його сутність розглядалися багатьма дослідниками [1-3], а також приділялась значна увага управлінню кадровим потенціалом, як окремому напрямку. При цьому структурування систем та методів управління кадровим потенціалом розглядалися рядом науковців, серед яких виділяємо: Е. Онищенко [6], С. Стрехову [7], Д. Корсакова [8], Л. Пошелюжну, [9], І. Лозинського, Л. Єлісєєву [10], О. Сардака [11]. Але, не дивлячись на високий рівень досліджуваності даної проблематики, існують певні особливості розвитку кадрового потенціалу, які потребують врахування під час обрання методів управління ним.

У зв'язку з цим **метою статті** є визначення методів управління кадровим потенціалом підприємства, враховуючи ретроспективний характер потенціалу (набуті характеристики), поточний його стан та характеристики, майбутні здібності та можливості, які будуть необхідні задля сталого розвитку підприємства, а також формування авторського бачення системи управління кадровим потенціалом на підприємстві за стадіям та в розрізі функцій управління.

Основні результати дослідження. Категорія «управління» є багатогранною та неоднозначною, незважаючи на значну кількість досліджень в цій царині, та має декілька підходів до розуміння. Так, у філософському енциклопедичному словнику [1] управління (керування) розглядається як «функція високоорганізованих систем (соціологічних, біологічних, технічних), що забезпечує їхню структурну цілісність, підтримання заданого режиму діяльності, реалізацію програми досягнення мети». Крім того, там же [1], розглянуто процеси управління, в основу яких покладено обмін інформацією через прямі та зворотні канали між керованою та керуючою підсистемами системи. Важливим є поділ систем управління на ригідно (жорстко) детерміновані та статистично детерміновані [1]. У першому випадку керуюча система обумовлює реакцію керованої (що, в межах дослідження, характерно для жорстко централізованих, адміністративних, систем управління колективами), а у другому можливий широкий діапазон імовірних реакцій керованої системи на дію керуючої (що характерно для ліберального, м'якого стилю керівництва). В роботі [2] управління розглядається як «цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин».

Таким чином, можна узагальнити, що управління розглядається, як: 1) функція системи (управління – функція); 2) процес взаємообміну інформацією (управління – процес); 3) складова частина функціонування систем організації різного походження (управління – система); 4) дія на об'єкт (управління – дія).

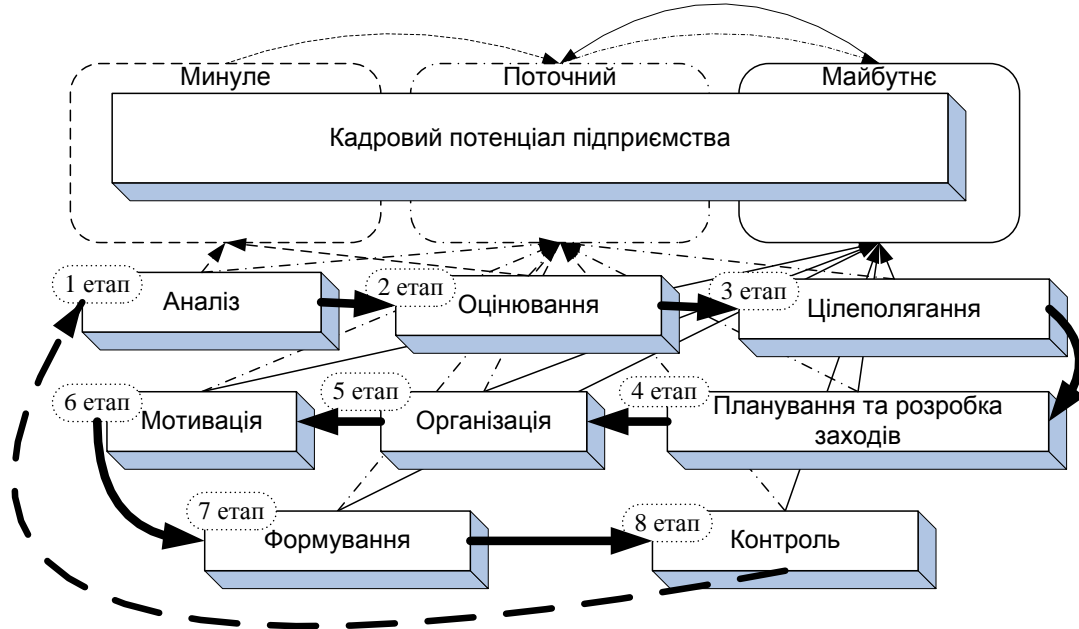
Менеджмент у вітчизняній науковій думці трактується як різновид управління, який використовується лише для управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо) [2; 3]. Також під час управління виникає необхідність формування певної упорядкованої сукупності взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, що прийнято розглядати як систему управління [2; 3].

Процес управління кадровим потенціалом підприємства (КПП) повинен враховувати ретроспективний характер потенціалу (набуті характеристики), поточний його стан та характеристики, а також майбутні здібності та можливості, які будуть необхідні задля сталого розвитку підприємства. Це передбачає виділення логічно взаємопов'язаних етапів (рис. 1):

- аналіз – задля виявлення набутих характеристик та поточного стану КПП;
- оцінювання – визначення рівня КПП для розробки заходів щодо його трансформації у відповідності до цілей та завдання підприємства;
- цілеполягання щодо управління КПП та розробка заходів щодо їх досягнення;
- організація реалізації розроблених заходів;
- мотивація до реалізації розроблених заходів та досягнення цілей;
- формування КПП;
- контроль за виконанням трансформацій, досягненням цілей та змінами рівня КПП у відповідному векторі (напрямку).

З рис. 1 очевидно, що перший та другий етапи пов'язані безпосередньо зі станом КПП в

минулому та поточному періодах (наявна сукупність здібностей і можливостей). Логічно впливає з попередніх послідовностей етап цілеполягання – лише знаючи, що маємо, можемо ставити цілі на майбутнє. Відповідно, етап 3 пов'язаний як з поточним періодом, на якому безпосередньо відбувається даний процес, так і з майбутнім періодом, для якого й встановлюються цілі. Аналогічним чином це стосується й етапів 4-7. Останній управлінський етап також здійснюється в поточному періоді та націлений на досягнення майбутніх показників, в той же час, він логічно переходить на етап аналізу: чому досягнуто або, навпаки, не досягнуто встановлену мету.



Умовні позначення: - - минулий період; - - - поточний період; — майбутній період.

Рисунок 1 – Процес управління кадровим потенціалом підприємства [4]

Огляд наукових джерел в цій сфері показав, що етапи аналізу та оцінки тісно пов'язані між собою та вимагають обґрунтування складових (компонент) КПП, сутнісних характеристик та показників, які будуть їх описувати.

Побудова системи управління кадровим потенціалом базується на його етапах та здійснюється за стадіями або підсистемами, які мають неоднозначну структуру (табл. 1).

Таблиця 1 – Варіації структурування системи управління КПП

Джерело	Сукупність підсистем управління КПП
[2]	група фахівців апарату управління; комплекс технічних засобів системи управління; інформаційна база для управління персоналом; комплекс методів і методик організації праці й управління персоналом; правова база; сукупність програм управління інформаційними процесами вирішення завдань управління персоналом.
[6]	формування КПП; управління розвитком; управління якістю трудового життя; управління використанням КПП.
[7]	аналіз та планування персоналу; найм та облік персоналу; мотивації персоналу; оцінки персоналу; управління розвитком персоналу; створення умов праці; інформаційне забезпечення системи управління персоналом; розвиток організаційної структури управління; правове забезпечення.
[8]	аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік співробітників підприємства, організація трудових відносин на підприємстві, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.
[9]	правове забезпечення процесу управління персоналом; інформаційне забезпечення процесу управління персоналом; комунікаційне забезпечення процесу управління персоналом; реалізація процесу управління персоналом (підсистеми планування роботи з персоналом, організації роботи персоналу; мотивації результатів праці та поведінки, контролю).
[10]	HR-орієнтири і планування; забезпечення та організація роботи персоналу; персонал-маркетинг; формування і використання персоналу; розвиток та активізація HR-потенціалу.

Джерело: узагальнено авторами на основі [6; 7-10]

Вказані варіації структуривання системи управління мають за основу функції більш або менш деталізовані, що є логічним. На погляд авторів даного дослідження, окрім функцій управління, в основу виділення підсистем доцільно покласти такий критерій як відносини працівника з підприємством. Тобто, так як потенціал має три часових проміжки: минуле, теперішнє та майбутнє, то і відносини із працівником, як носієм кадрового потенціалу, можуть формуватися за таким принципом. Стадія 1 – до безпосереднього формування взаємовідносин з підприємством «працівник-роботодавець» (студент, стажування, співбесіда). Друга стадія – безпосередньо взаємовідносини на підприємстві як «працівник-роботодавець». Третя стадія – формування взаємовідносин з працівником, який звільнився. Крім того, вважаємо, що процес формування, як складова управління КПП, починається ще до моменту укладання офіційних відносин між найманим працівником та підприємством, і закінчується він не звільненням працівника з підприємства.

Авторське бачення системи управління кадровим потенціалом на підприємстві за стадіям та в розрізі функцій наведено в табл. 2.

Таблиця 2 – Структуризація системи управління кадровим потенціалом на підприємстві

Етап/підсистема	Стадія управління кадровим потенціалом на підприємстві		
	I стадія (bE-стадія)	II стадія (E-стадія)	III стадія (aE-стадія)
Аналіз/аналітична підсистема	аналіз ринку праці; визначення трендів; аналіз зовнішніх факторів впливу на працю	аналіз існуючого КПП; формування інформаційної бази управління КПП (HR-аналітика), аналіз внутрішніх факторів впливу на працю	аналіз причин звільнення
Оцінювання/оціночна підсистема	оцінювання зовнішнього потенціалу	оцінювання існуючого КПП; виявлення його рівня; оцінювання ефективності управління;	-
Цілепокладання/цільова підсистема	-	визначення цілей управління КПП	-
Планування/планова підсистема	прогнозування кількісних та якісних характеристик КПП	формування стратегії управління КПП; розробка кадрової політики; планування розвитку КПП, кар'єри; тактичні плани	-
Організація/організаційна підсистема	організація роботи із зовнішніми інституціями ринку праці (рекрутингові агентства, центр зайнятості, особисті контакти), хедхантинг, аутсорсінг, аут-таскінг, пошук, відбір, розподіл, найм	адаптація, система організації праці; умови праці; нормування праці; організація роботи кадрових служб; розвиток КПП; організаційно-правове забезпечення	вивільнення персоналу; ауплейсмент; аутстафінг
Мотивація/мотиваційна підсистема	-	розробка системи мотивації; здійснення матеріальної та нематеріальної мотивації; фінансове забезпечення	матеріальна та нематеріальна (соціальна) підтримка колишніх співробітників
Формування/підсистема формування	формування зовнішнього кадрового резерву	оптимізація КПП; формування внутрішнього кадрового резерву;	Alumni групи
Контроль / контролююча підсистема	-	контроль виконання стратегій; контроль процесу управління; атестація працівників	-

Вважаємо, що управління кадровим потенціалом на підприємстві повинно починатися ще на стадії до встановлення офіційних трудових правовідносин «роботодавець-найманий працівник», бо майбутнього штатного працівника високої кваліфікації, який відносить до КПП, необхідно відшукати та залучити до штату підприємства. Саме тому управління починається на I стадії, яку пропонується назвати «before employment» (bE-стадія). При цьому можуть використовуватися різноманітні методи управління, які будуть розглянуті нижче. Друга стадія, коли розпочинаються офіційні трудові правовідносини між вже штатним працівником та роботодавцем – employment – (E-стадія). Третя стадія, де необхідно управляти кадровим потенціалом, після завершення офіційних трудових правовідносин з працівником (after employment або aE-стадія).

Крім того, не слід забувати про зміну самої праці, її перехід від традиційних форм до нетрадиційних, де переважають гнучкі структури. Відбувається розширення поняття «співробітник компанії» – управління комбінованою робочою силою (blending workforce) [13]. Сучасне покоління працюючих намагається спробувати себе у різних галузях та сферах діяльності, провокує часту зміну робочого місця, бажання працювати за гнучким графіком та з різних місць світу, що вимагає від кадрових служб підприємств пошуку нестандартних рішень комплектації штату. Саме тому

з'являється поняття «комбінованої» робочої сили, коли для реалізації бізнес-завдань компанії залучають не тільки штатних співробітників, а й зовнішніх галузевих експертів, фрілансерів тощо.

Таким чином, з'являється так званий out-ринок праці відносно підприємства (не тотожний зовнішньому ринку праці в повній мірі), де може формуватися кадровий резерв підприємства, або представники якого можуть стати штатними працівниками організації, або, навпаки, штатні працівники можуть бути виведені за межі штату. За оцінками аналітиків, частка *blending workforce* у загальній структурі робочої сили компаній може скласти понад 30 % у найближчі 10 років [13]. Ще одним поширеним явищем ринку праці стає «*boomerang employee*» – наймання колишніх співробітників компанії (*alumni*) [13]. Перевагою колишніх працівників та їх повернення є те, що вони розуміють культуру та цінності компанії, розуміються на її внутрішньому середовищі краще, аніж інші. Звичайно, відносно переводу з out-ринку в in-ринок необхідно приймати певні управлінські рішення, а для цього є необхідність в моніторингу, аналітичному огляді, оцінюванні тощо.

На I та III стадіях, звичайно, недоцільний розвиток кадрового потенціалу, але, за процесом управління, можливе інше врахування функцій. Розглянемо більш детально сутність управління за кожною стадією та за кожною функцією.

На першій стадії на етапі аналізу доцільно проводити аналітичний огляд стану національного та галузевого ринку праці, визначати зовнішні фактори впливу та їх силу, досліджувати тренди, які склалися у зовнішньому середовищі стосовно праці та управління в цій сфері (наприклад, науково-методичні розробки). Завдання HR-аналітики – перетворити комплекс даних на цінну інформацію, виявити ключові розриви, сформувавши сценарії розвитку і можливі ризики, а також розробити план заходів для досягнення бажаного стану [13]. На етапі оцінювання необхідно сформувавши власну оцінку отриманим аналітичним даним, оцінити зовнішній потенціал ринку праці. Аналітичний огляд формує базу для прогнозів та планування. Етап організації передбачає вибудову взаємовідносин з інституціями зовнішнього ринку праці, що стає основою пошуку, відбору, розподілу, найму та хедхантінгу, як їх специфічного виду.

Аутсорсинг (і його різновид ауттаскінг), вважаємо, також є одним із способів взаємодії із працівниками, якщо вони не в штаті, але виконують роботу для підприємства. Визначившись з бізнес-функціями, які підприємство передає на аутсорсинг, керівництвом, тим самим, зосереджує увагу безпосередньо на формуванні та розвитку власного кадрового потенціалу, не відтягуючи різноманітні ресурси на працівників, чиї функції можна передати на аутсорс.

Вказане дозволяє формувати зовнішній кадровий резерв підприємства. Реалії сьогодення, серед яких можна виокремити: зміну вимог ринку праці до системи освіти, високі рівні міграції високоосвічених людей, інтенсивне впровадження інформаційних технологій, ставлять перед вітчизняними підприємствами проблему підбору необхідних кадрів, тим самим примушуючи їх змінювати форми підбору персоналу [15]. Окрім роботи на внутрішньому ринку, HR-служби повинні активізувати роботу в зовнішньому оточенні щодо підбору кадрів нетрадиційними способами, які були б доречні для молодих, креативних, інноваційних людей. До таких форм можна віднести: гранти на освітні програми талановитій молоді; відкриття шкіл при корпораціях; проведення наукових конкурсів за пріоритетними для підприємства спеціальностями; тренінги; науково-освітні заходи («Дні науки», «Ніч енергетики», «Ярмарок професій», тощо); тісна співпраця з освітніми закладами всіх рівнів. Компанія, яка використовує такі форми створення кадрового резерву отримує: закриття вакансій компаній в короткі терміни (принцип оперативності); лояльність потенційного працівника до компанії та його обізнаність з корпоративною культурою та особливостями господарювання підприємства; лояльність персоналу до компанії та зниження плинності кадрів й економія грошових та інших ресурсів на підборі працівників (принципи економічності та ефективності). Соціальна відповідальність компанії, в цьому випадку зовнішня, полягає в тому, що заходи, які вона буде проводити, спрямовані на громаду або суспільство в цілому, орієнтує молодь на придбання необхідних навиків, сприяє зниженню безробіття в регіоні та країні, підвищує економічну активність населення, створюючи, таким чином, позитивний соціальний ефект (позитивний вплив на молодіжне безробіття, зниження соціальної напруги в суспільстві тощо). Внутрішній аспект соціальної відповідальності спрямований на стабільність кадрового складу, підвищення рівня його кадрового потенціалу, формування корпоративної культури, лояльності до підприємства, зниження плинності тощо.

Аналітично-оцінювальні процедури другої стадії дозволяють чітко визначити цілі управління КПП та розробити стратегію управління ним. Крім того, на стадії планування можлива розробка й інших планових документів. На етапі оцінювання аналізується не лише сам КПП, а й ефективність

управління ним. Організаційний етап передбачає адаптацію новоприйнятих працівників, загальну організацію праці та трудових відносин на підприємстві, робочих місць, умов праці, її нормування, заходів із розвитку КПП та формування організаційно-правового забезпечення (положення, інструкції, протоколи, е-документообіг, стандартизація, тощо). Етап мотивації передбачає розробку системи мотивації; її здійснення, як матеріальне, так і нематеріальне; формування фінансового забезпечення. Етап формування передбачає заходи щодо оптимізації кадрового потенціалу, розробки заходів щодо формування внутрішнього кадрового резерву, що пов'язане із розвитком КПП. Останній етап – контрольний – передбачає різноманітні форми та види контролю: виконання стратегій; процесу управління; атестацію працівників; поточний та вибіркового контролю, аудит.

На етапі аналізу на аЕ-стадія визначаються причини звільнення працівників, крім того, здійснюється організація процесу вивільнення працівників та аутплейсменту (працівники, що звільнюються, працевлаштовуються в іншу організацію) і аутстафінга (коли працівники виводяться за штат компанії і укладають угоди із іншими юридичними особами, але працюють фактично на базове підприємство). Організуючи процедури аутплейсменту та аутстафінга, підприємство формує позитивний імідж роботодавця, який турбується про звільнених, що забезпечує управління кадровим потенціалом на засадах соціальної відповідальності. Крім того, для працівників, які вийшли на пенсію чи звільнилися за станом здоров'я, можна передбачити матеріальну та нематеріальну (соціально) мотивацію, що, знову ж таки, формує імідж соціально відповідального роботодавця.

Ще одним елементом формування кадрового потенціалу на підприємстві на стадії, коли відсутні офіційні трудовідносини, є Alumni групи (про які вже згадувалося), тобто об'єднання колишніх працівників. Вони можуть виступати як консультанти та експерти для дійсних представників кадрового потенціалу, формуючи його, підвищуючи його рівень та забезпечуючи розвиток. Крім того, взаємодія із Alumni групами допомагає в пошуках кадрів та визначає імідж роботодавця.

Складність управлінського процесу пов'язана зі стрімкими перетвореннями в оточуючому середовищі, що потребує систематичного оновлення методів, способів та інструментів його здійснення.

За визначенням [5], метод управління являє собою сукупність/систему «управлінських прийомів, що сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності підприємства». Із врахуванням того, що кадровий потенціал уособлений певною категорією працівників підприємства, то доречно вивчити методи управління персоналом, кадрами на підприємствах, що є базою для визначення методів управління кадровим потенціалом підприємств.

Класичним варіантом представлення класифікації методів управління є їх поділ за змістом на: адміністративні, соціально-психологічні та економічні [5]. Там же [5], було визначено, що соціально-психологічні за сферою використання поділяються на соціальні та психологічні. В той же час, в роботі [11], виділяються організаційні, а адміністративні підрозділяються на адміністративно-правові та адміністративно-організаційні. Сутнісне навантаження вказаних методів управління стосовно людини на підприємстві наведено в табл. 3.

Окрім змістового поділу, методи управління розподіляють й за іншими ознаками [5]: за характером впливу на виконавців (формальні/неформальні; прямо/непрямо); за характером етапів управлінської діяльності (методи підготовки, ухвалення, організації, контролю за виконанням управлінських рішень); за ознакою належності до функцій управління (нормування, організація, планування, координація, контроль, аналіз, облік); за характером етапів здійснення впливу на виконавців (економічні, організаційні, розпорядчі, правові, соціально-психологічні). Останній поділ перекликається із змістовим поділом методів управління, який наводився раніше. Крім того, за характером змін у системі управління виділено інноваційні методи управління працівниками, куди віднесено: коучинг, аутсорсинг, використання гнучкого графіка роботи персоналу, дистанційне навчання (E-learning). Щодо останньої класифікації, то вказані методи вже є досить відомими і використовуються на вітчизняних підприємствах, тому їх інноваційність досить сумнівна в глобальному розумінні. Так, автором досліджувалося питання нематеріальної мотивації на основі гнучкого графіку робочого часу [14]. Окрім того, цей перелік можна розширити. В роботі [12] інноваційні методи розвитку персоналу, окрім коучингу та E-learning, представлені тренінгами, кейс-стаді, самонавчанням. Крім того, авторками досліджено персонал-технології, які об'єднано в групи: позикової праці; навчальні; підбору та найму персоналу; підвищення ефективності роботи персоналу; контролю праці персоналу; інформаційні. Таке групування є доцільним, адже позикова праця поширюється досить швидко, як і дистанційна, завдяки інформатизації, комп'ютеризації та інтернетизації всього суспільства, що провокує нетрадиційні форми зайнятості. Це перекликається із

стадіями before/after, які враховані авторами. Стосовно навчання, як елементу мотивації та розвитку працівників, можна додати дуальну освіту; blending learning тощо.

Таблиця 3 – Характеристика методів управління за змістовим критерієм

Найменування	Характеристика
Економічні методи	базуються на досягненні цілей на основі економічних законів; сукупність способів впливу шляхом формування економічних умов, які спонукають працівників діяти у потрібному напрямі. Наслідки невиконання: матеріальні збитки, санкції, штрафи. Наслідки виконання: премії, зростання оплати праці.
Адміністративні методи:	характеризуються підпорядкуванням волі керованого об'єкта волі управляючого суб'єкта; сукупність способів і прийомів, дій прямого і обов'язкового визначення поведінки і діяльності людей з боку відповідних керівних компонентів держави. Є можливість врахування інтересів керованих шляхом попереднього обговорення управлінських рішень.
- адміністративно-правові методи	мають державно-владний, юридичний характер (вказівки, розпорядження суб'єкта управління, що виражені в правовій формі, обов'язкові для виконання, що гарантуються силою держави).
- адміністративно організаційні	базуються на авторитеті верховенства органу або керівника, який є організатором діяльності підлеглих.
Організаційні методи	характеризуються безпосереднім впливом на функціонування та поведінку керованих об'єктів і осіб. Розрізняють: переконання та примус. Переконання передбачає стимулювання свідомості, бажаної інтересам працівника поведінки людини в процесі діяльності. Примус – спрямований на спонукання працівника до належної поведінки всупереч його бажанню
Соціально-психологічні методи:	базуються на використанні соціально-психологічних факторів і спрямовані на управління соціально-психологічними відносинам, що складаються в колективі для досягнення поставлених перед організацією цілей. Сюди відносять: заходи виховання, вирішення і популяризації цілей та змісту управління, засоби морального заохочення і стягнення, врахування психологічних особливостей характеру і орієнтації людини. Особливість: виробити і підтримати певні переконання, духовні цінності, моральні позиції, психологічні установки щодо управління і тих дій, які необхідні для його здійснення
- соціальні методи	сукупність способів формування впливу на розвиток колективу й соціальних процесів всередині підприємства; ґрунтуються на врахуванні особливостей працівників, культурних норм і цінностей та форм спілкування. Забезпечують формування і розвиток трудових колективів шляхом управління свідомістю і поведінкою людей через інтереси, мотиви, потреби, цілі тощо
- психологічні методи	регулюють відносини між всіма членами колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. За допомогою психологічних методів у колективі створюється доброзичлива творча обстановка, що сприяє найкращому виконанню працівниками своїх обов'язків та досягненню високих результатів роботи, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств

Джерело: узагальнено авторами на основі [5; 11]

На основі наведеного пропонується така структуризація методів управління кадровим потенціалом на підприємстві (рис. 2).

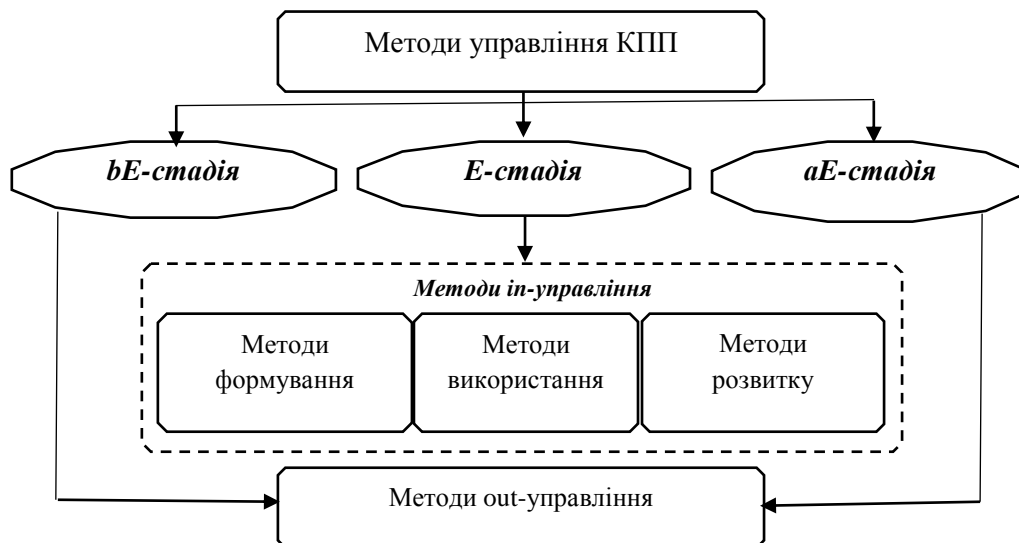


Рисунок 2 – Методи управління кадровим потенціалом на підприємстві

Відповідно до виділених стадій системи управління КПП пропонується виділяти методи out-

управління, які націлені на майбутній кадровий потенціал підприємства (bE-стадія) та на минулий кадровий потенціал підприємства (aE-стадія). Вказане необхідне, адже потенціал поєднує минуле, теперішнє та майбутнє.

Стосовно працівників, які на даний момент уособлюють кадровий потенціал підприємства, застосовують методи in-управління, які можна розподілити, в свою чергу, на методи формування, методи використання та методи розвитку кадрового потенціалу на підприємстві. Діапазон цих методів може змінюватися, залежно від тієї чи іншої класифікації, яка була розглянута.

В основу вказаної класифікації покладено принцип належності до КПП (належить до підприємства на основі офіційних трудових правовідносин чи не належить: але належить або буде належати). Тобто процес управління кадровим потенціалом на підприємстві починається ще до моменту безпосереднього існування цього потенціалу. Якщо підприємство знаходиться лише на стадії створення і крім засновників не має жодних працівників, то заздалегідь необхідно здійснювати дії, спрямовані на пошук, підбір, наймання працівників. І ці дії спрямовуються на осіб, які ще не є кадрами підприємства, але є ймовірність, що стануть в майбутньому. При цьому засновники підприємства можуть визначитися із бізнес-функціями або бізнес-завданнями, які будуть віддані на аутсорсінг/ауттаскінг, що знову передбачає прийняття певних управлінських рішень, які визначатимуть майбутній склад кадрового потенціалу.

Застосування аутстафінгу (aE-стадія) під час управління кадровим потенціалом на підприємстві дозволяє використання кадрового потенціалу, який фактично не належить підприємству і не вимагає вкладання коштів в його розвиток, але, в той же час, забезпечує якісне виконання професійних обов'язків. Таким чином, керівництво має можливість сконцентруватися на розвитку власного кадрового потенціалу, який представлений його штатними працівниками. Врахування управлінських рішень до або після належності до КПП є необхідним для гармонійного, сталого існування колективу та самого підприємства. При цьому не слід забувати, що особистісне зростання може нівелюватися застарілими підходами до управління. Це зумовлює необхідність оновлення та диверсифікації методів управління кадровим потенціалом підприємств та, відповідно, підвищення його ефективності, за рахунок розроблення відповідних механізмів. Вважаємо, що слід виходити з розуміння ефективного управління окремими працівниками, які об'єднані в колектив, та є носіями кадрового потенціалу підприємства із врахуванням зростаючої його загальної величини в порівнянні зі зростаючими окремими потенціалами працівників. Тому ефективне управління кадровим потенціалом, як квінтесенцією найбільш кваліфікованих працівників, стає запорукою зростання загальної соціально-економічної ефективності компанії. Вказане актуалізується значною трансформацією на ринку праці, яка відбувається внаслідок зміни поколінь. Вона передбачає поділ всіх людей залежно від років народження на покоління X, Y та Z, які мають специфічні поведінкові особливості, що визначають їх поведінку й на ринку праці. Так, покоління Y (мільеніали) до 2030 року становитиме близько 75 % світового ринку праці [13]. За даними того ж джерела [13], особливості роботи з поколінням Y були визначені як основні фактори, що ускладнюють залучення та утримання талантів (управління залученням). Відповідно, такі поведінкові особливості сприяють вимиванню кадрового потенціалу з підприємства, що нівелює зусилля керівництва щодо формування КПП. Звертаючись до статистичних даних, відмітимо, що різницю у ставленні до роботи працівників різних поколінь відмічають 88 % опитаних респондентів в Україні, але тільки 58 % компаній відповідно адаптують підходи до управління персоналом [13]. Тому доцільно ввести ще один критерій класифікації методів управління кадровим потенціалом – залежно від категорії поколінь (X, Y, Z).

Застосувавши ієрархічно-фасетний підхід до класифікації, репрезентуємо розширене бачення систематизації методів управління кадровим потенціалом на підприємстві (рис. 3).

Висновки. Таким чином, автори даного дослідження вважають за необхідне розширити класифікацію методів управління кадровим потенціалом за ознакою належності до функцій управління, додавши мотиваційні методи, адже мотивація є базовою функцією управління. Крім того, групування зазначених методів за характером змін у системі управління, яке передбачає виділення інноваційних методів, доцільно доповнити традиційними методами. Адже, з плином часу, кожен інноваційний метод в міру свого поширення перетворюється на традиційний. Також вводимо дві класифікаційні ознаки, за якими доцільно групувати методи за фасеточним принципом: залежно від проявів потенціалу – методи out-управління (націлені на майбутній та минулий потенціал) та методи in-управління (націлені на теперішній потенціал); залежно від категорії поколінь, на які буде спрямовано управлінський вплив методи, спрямовані на X-покоління, методи, спрямовані на Y-покоління методи, спрямовані на Z-покоління.

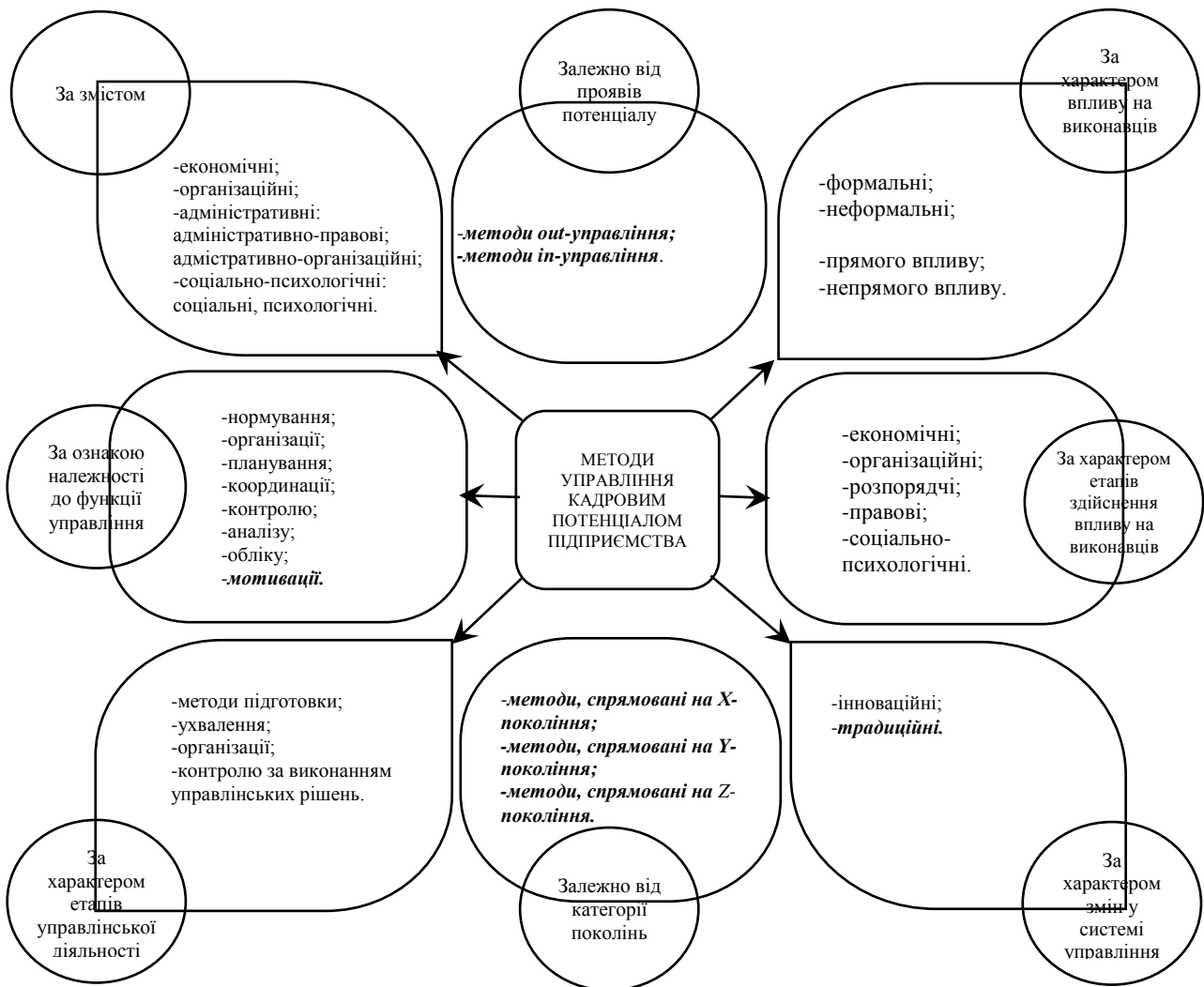


Рисунок 3 – Ієрархічно-фасетна класифікація методів управління кадровим потенціалом на підприємстві

Джерело: розширено авторами на основі [5; 11; 12]

Література

1. Шинкарук В. І. Філософський енциклопедичний словник. Київ : Абрис, 2002. 742 с.
2. Стрехова С. В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6(132). С. 225–233.
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.
4. Смачило В. В. Теоретичні засади структуризації кадрового потенціалу підприємства. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. праць*. 2017. Вип. 2(14). С. 215–225.
5. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%282%29__29 (дата звернення: 25.11.2018).
6. Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем. URL : <http://visnykj.tneu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/408> (дата звернення: 24.11.2018).
7. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL : http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/RER/documents/blog.php?entry_id=1317157920 (дата звернення: 29.11.2018).
8. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 3. С. 163–166.
9. Лозинський І. Є., Єлісеєва Л. О. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон*. 2012. № 3. С. 184–188.
10. Сардак О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. С. 303–307.
11. Рашитова Н. К. Методи та основні функції управлінської діяльності. *Державне будівництво*.

2008. № 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_1_8 (дата звернення: 25.11.2018).
12. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. URL : http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/62.pdf (дата звернення: 29.11.2018).
 13. Нові тренди у сфері управління персоналом: як побудувати організацію майбутнього. URL : <https://www.ey.com/ua/uk/newsroom/news-releases/news-ey-press-release-3-october-2018> (дата звернення: 25.11.2018).
 14. Смачило В. В. Регулювання робочого часу як складова нематеріальної мотивації. *Україна: аспекти праці*. 2007. № 8. С. 49–50.
 15. Смачило В. В. Формування кадрового резерву підприємства як елемент соціальної відповідальності. *International Scientific and Practical Conference*. 2017. С. 113–114.

References

1. Shynkaruk, V. I. (2002). Philosophical encyclopedic dictionary [“Filosofskiy entsyklopedychnyi slovnyk”]. Kyiv: Abrys.
2. Strehova, S. V. (2012). Interconnection and interdependence of elements of the personnel management system [“Vzaiemoziazok i vzaiemoobumovlenist elementiv systemy upravlinnia personalom”]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 6(132), pp. 225–233.
3. Kuzmin, O. Ye. and Melnyk, O. H. (2003). Fundamentals of Management [“Osnovy menedzhmentu”]. K.: Akademydav.
4. Smachylo, V. V. (2017). Theoretical principles of structuring the personnel potential of the enterprise [“Teoretychni zasady strukturyzatsii kadrovoho potentsialu pidpriemstva”]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka: zb. nauk. Prats*, 2(14), pp. 215–225.
5. Kharun, O. A. (2016). Classification of methods for managing the labor potential of industrial enterprises [“Klasyfikatsiia metodiv upravlinnia trudovym potentsialom promyslovykh pidpriemstv”]. [online] Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%282%29_29 [Accessed 25 Nov. 2018].
6. Onyshchenko, E. (2012). Human Resources Management System: An Approach to Subsystem Design [“Systema upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva: pidkhid do proektuvannia pidsystem”]. [online] Available at: <http://visnykj.tneu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/408> [Accessed 24 Nov. 2018].
7. Korsakov, D. O. (2011). Organizational diagnostics of enterprise personnel management system. [“Orhanizatsiina diahnozyka systemy upravlinnia personalom pidpriemstva”]. [online] Available at: http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/RER/documents/blog.php?entry_id=1317157920 [Accessed 29 Nov. 2018].
8. Posheliuzhna, L. B. (2010). Features of modern personnel management at domestic enterprises [“Osoblyvosti suchasnoho upravlinnia personalom na vitchyznianykh pidpriemstvakh”]. *Innovative economy*, 3, pp. 163–166.
9. Lozynskiy, I. Ye. and Yelisieieva, L. O. (2012). Theoretical foundations of the personnel management system of the enterprise [“Teoretychni osnovy systemy upravlinnia personalom pidpriemstva”]. *Ekonomika i rehion*, 3, pp. 184–188.
10. Sardak, O. V. (2011). The position of marketing personnel in the management of employees of enterprises [“Pozytsiia personal-marketynhu v upravlinni pratsivnykamy pidpriemstv”]. *Ekonomichnyi analiz*, 8, pp. 303–307.
11. Rashytova, N. K. (2008). Methods and main functions of management activity [“Metody ta osnovni funktsii upravlinskoi diialnosti”]. *Derzhavne budivnytstvo*, 1. [online] Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_1_8 [Accessed 25 Nov. 2018].
12. Lyzunova, O. M. and Ishchenko, Ya. H. (2018). Use of innovative methods of personnel management of the enterprise [“Vykorystannia innovatsiinykh metodiv upravlinnia personalom pidpriemstva”]. *Ekonomika i suspilstvo*, 14. [online] Available at: http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/62.pdf [Accessed 29 Nov. 2018].
13. Ey.com. (2018). New Trends in Personnel Management: How to Build an Organization for the Future [“Novi trendy u sferi upravlinnia personalom: yak pobuduvaty orhanizatsiiu maibutnoho”]. [online] Available at: <https://www.ey.com/ua/uk/newsroom/news-releases/news-ey-press-release-3-october-2018> [Accessed 25 Nov. 2018].
14. Smachylo, V. V. (2007). Regulation of working time as a component of non-material motivation [“Rehuliuвання робочого часу як складова нематеріальної мотивації”]. *Україна: аспекти праці*, 8, pp. 49–50.
15. Smachylo, V. V. (2017). Formation of personnel reserve of the enterprise as an element of social responsibility [“Formuvannia kadrovoho rezervu pidpriemstva yak element sotsialnoi vidpovidalnosti”]. *International Scientific and Practical Conference*, pp. 113–114.