

---

УДК 331.2:338.45

**О.С. Хринюк**, к.е.н., доцент, доцент кафедри  
економіки і підприємництва, Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут»

**А.А. Орехова**, студент, кафедра економіки і підприємництва,  
факультет менеджменту та маркетингу, Національний технічний університет України «Київський  
політехнічний інститут»

### **ОСОБЛИВОСТИ НОВАТОРСЬКИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ**

**А.С. Хринюк**, к.э.н., доцент, доцент кафедры  
экономики и предпринимательства, национальный технический университет Украины «Киевский  
политехнический институт»

**А.А. Орехова**, студент, кафедра экономики и  
предпринимательства, факультет менеджмента и маркетинга, Национальный технический  
университет Украины «Киевский политехнический институт»

### **ОСОБЕННОСТИ НОВАТОРСКИХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**O.S. Hryniuk**, PhD of Economic sciences, associated professor,  
associated professor of Economics of enterprise Department, National Technical University of Ukraine  
“Kyiv Polytechnic Institute”

**A.A. Oriekhova**, student, Economics of enterprise Department,  
Faculty of Management and Marketing, National Technical University of Ukraine  
“Kyiv polytechnic institute”

### **SPECIFICS OF USING THE INNOVATIVE APPROACHS TO MANAGING COMPANY'S HUMAN RESOURCES POTENTIAL**

Стаття присвячена висвітленню особливостей сучасних передових підходів до управління кадровим потенціалом підприємства. Визначено, що ключову роль в процесі управління відіграє формування кадрового потенціалу, зокрема початковий його етап – пошук та підбір кваліфікованого та професійного персоналу. Обґрунтовано, що кадрове планування є вагомим складовою стратегічної діяльності підприємства. Його здійснення повинне ґрунтуватися на кількісному та якісному аналізі поточного складу кадрового ядра підприємства, порівнянні фактичних показників ефективності діяльності з плановими. Зазначено можливі альтернативні способи пошуку і підбору персоналу з точки зору критерія результативності цього процесу. Проаналізовано використання методів пошуку в рамках кожного із процесів та запропоновано загальний алгоритм здійснення процесу пошуку та підбору фахівців. Визначено, що його етапи можуть здійснюватися як власними кадровими службами та відділами управління персоналом підприємств, так із допомогою залучення кадрових агентств, що пропонують також інноваційні на вітчизняному ринку послуги аутсорсингу. Проаналізовано кожен із способів з урахуванням критеріїв ефективності витрат часу та матеріальних ресурсів при здійсненні пошуку та підбору спеціалістів та якості професійної кваліфікації відібраного фахівця. Визначено доцільність використання альтернативних варіантів при певних умовах діяльності підприємств.

Статья посвящена анализу особенностей современных передовых подходов к управлению кадровым потенциалом предприятия. Определено, что ключевую роль в процессе управления играет формирование кадрового потенциала, в частности начальный его этап – поиск и подбор квалифицированного и профессионального персонала. Обосновано, что кадровое планирование является весомой составляющей стратегической деятельности предприятия. Его осуществление должно основываться на количественном и качественном анализе текущего состава кадрового ядра предприятия, сравнении фактических показателей эффективности деятельности с плановыми. Указаны возможные альтернативные способы поиска и подбора персонала с точки зрения критерия результативности этого процесса. Проанализировано использование методов поиска в рамках каждого из процессов и предложен общий алгоритм осуществления процесса поиска и подбора специалистов. Определено, что его этапы могут осуществляться как собственными кадровыми

службами и отделами управления персоналом предприятий, так и с помощью привлечения кадровых агентств, предлагающих инновационные на отечественном рынке услуги аутсорсинга. Проанализирован каждый из способов с учетом критериев эффективности затрат времени и материальных ресурсов при осуществлении поиска и подбора специалистов и качества профессиональной квалификации отобранного специалиста. Определена целесообразность использования альтернативных вариантов при определенных условиях деятельности предприятий.

*The article is devoted the analysis of features of modern advanced approaches to talent management company. It is defined that a key role in the management process is the formation of personnel potential, in particular its initial phase – the search and selection of qualified and professional staff. It is proved that workforce planning is an important component of strategic value to the company. Its implementation should be based on quantitative and qualitative analysis of the current structure of the personnel nucleus of the enterprise, the comparison of actual performance with the plan. Are the possible alternative ways of recruitment from the point of view of the criterion of effectiveness of this process. It analyses the use of methods of search within each process and considers the General algorithm of the process of search and selection specialists. Determined that its stages can be carried out by our own HR services and divisions of management personnel of enterprises, and through the involvement of recruitment agencies, offering innovative on the domestic market of outsourcing services. Analyzed each of the methods against the criteria of efficiency of time and material resources in the implementation of search and selection of specialists and the quality of professional qualification of the selected specialist. Determined the feasibility of alternatives under certain conditions of activity of enterprises.*

**Ключові слова:** кадровий потенціал, формування кадрового потенціалу, пошук і підбір персоналу

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, формирование кадрового потенциала, поиск и подбор персонала

**Keywords:** human resources potential, building of human resources potential, recruitment.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Вітчизняна економіка на сучасному етапі свого розвитку знаходиться у стані всебічної перебудови, коли для успішної євроінтеграції необхідно здійснити глобальні трансформаційні реформи та забезпечити власну конкурентоспроможність на світовому ринку. Одну із ключових позицій у досягненні такого становища посідає рівень якості підготовки людського капіталу. Саме за рахунок висококваліфікованих та професійних кадрових ресурсів, які будуть в змозі створювати конкурентний інноваційний продукт, можливо забезпечити ефективний розвиток вітчизняного господарства. Зважаючи на це, управління кадровим потенціалом підприємств є особливо актуальним в сучасних умовах та вимагає застосування новітніх, результативних інструментів, які дозволять керівникам оптимізувати ресурси при здійсненні процесу управління та здобути максимальну корисність від використання власного персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної**

**проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Дослідження новаторських підходів до управління кадрового потенціалу підприємств, розгляд сучасних інструментів та методів розвитку персоналу організації, практика адаптації зарубіжного досвіду до процесу управління кадрами висвітлено у працях О.К. Абесімової, В. В. Безсмертної, К. М. Гірняка, Є. Н. Коломоїця, Н.В. Починок та ін. На сьогодні питання впровадження інноваційних методів управління персоналом, зокрема, особливостей пошуку та підбору кадрів з використанням досвіду зарубіжних компаній, розкриті на невідповідному рівні та залишаються дискусійними. Таким чином необхідно зосередити свою увагу на розгляді особливостей новаторського інструментарію управління та доцільності його використання вітчизняними підприємствами.

**Постановка завдання.** Визначення особливостей сучасних методик та інструментів в процесі управління кадровим потенціалом підприємств та обґрунтування доцільності їх

використання на сучасному етапі розвитку вітчизняних господарюючих суб'єктів дозволить поглибитися в теоретичні та практичні аспекти формування ефективного та продуктивного персоналу організації.

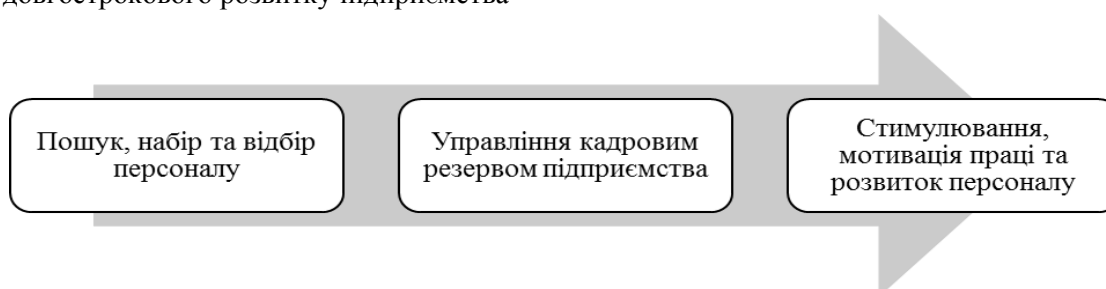
**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням одержаних наукових результатів.** Рациональне формування і ефективне використання кадрового потенціалу підприємства передбачає забезпечення його персоналом того рівня, що в змозі вирішувати покладені перед ним виробничі та організаційні завдання, адаптуватися до динамічних, швидкозмінних умов зовнішнього середовища та нестабільних ситуацій. На сьогодні розвиток кадрового потенціалу є одним із вагомих факторів стабільного розвитку як окремої організації, так і економічного стану країни в цілому. Саме цей факт обумовлює підвищені вимоги до організації кадрової роботи, адже чим вищий рівень кадрового потенціалу, тим вища ефективність діяльності компанії та її конкурентоспроможність.

Існують різнобічні підходи до визначення сутності кадрового потенціалу підприємств, його розглядають з економічної точки зору, з точки зору менеджменту та психології. Найбільш всеохоплюючим та коректним, на нашу думку, можна вважати визначення, згідно якого в поняття кадрового потенціалу вкладається прихована, потенційна можливість працівників досягати довгострокового розвитку підприємства

при використанні власних набутих вмінь, навичок та здібностей та при здатності адаптуватися до стрімких змін, навчатися новому та використовувати інноваційні надбання в трудовому процесі. Кадровий потенціал є свого роду тим резервним ресурсом, на який управлінський апарат підприємства може покласти у невизначені часи та з якого може сформувати підґрунтя для реорганізації, виходу на новий ринок чи використання новітніх підходів до ведення бізнесу.

Для досягнення ефективності використання кадрового потенціалу, яка полягає у співвідношенні отриманого результату від використання персоналу до кількості та якості задіяних ресурсів та здібностей при його отриманні, на управлінців покладені певні функції, однією з яких є формування кадрового потенціалу. В свою чергу при формуванні кадрового потенціалу відбуваються наступні процеси (рис. 1):

- забезпечення підприємства людськими ресурсами (планування потреби, пошук, набір і відбір персоналу);
- використання персоналу (управління трудовими процесами наявних співробітників та менеджмент кадрового резерву);
- управління знаннями та розробка програм розвитку персоналу [4].



**Рис. 1. Процес формування кадрового потенціалу підприємства**

Успішність стратегічної діяльності компанії значною мірою залежить від здатності рационально сформулювати потребу в необхідному персоналі та вмінні відібрати саме тих фахівців, які втілюватимуть цю стратегію на практичному рівні. Перш за все, при розробці плану управління необхідно здійснити функціональне та кількісне кадрове планування та

проаналізувати внутрішнє середовище підприємства, визначитися із цілями розвитку та бажаними показниками ефективності діяльності, до яких воно буде прямувати, дослідити якість наявних кадрових ресурсів та зробити висновок, відповівши на запитання «Коли?», «Де?» і «Скільки?» необхідно залучити додаткових одиниць персоналу або ж замінити ті складові

кадрового ядра, які не задовольняють поточних вимог.

Деякі експерти з питань пошуку та набору персоналу ефективність цього процесу зводять до критерія результативності  $R$  як функції часу пошуку  $t$ , вартості пошуку  $s$  та професійних якостей підбраного фахівця  $q$ . Під результативністю вбачають ступінь успіху пошуку і підбору необхідного, відповідно до висунутих вимог фахівця, за термін, що не перевищує бажаного і в рамках запланованих витрат. Той метод, який забезпечує значення  $R > 0,8-0,9$  (мається на увазі, що з 10 підібраних кандидатів керівник повинен бути задоволений роботою щонайменше 8-9 працівників, які пропрацювали у команді 6-9 місяців), є найбільш придатним до застосування [7]. Сучасна практика свідчить, що функції пошуку персоналу та закриття необхідних позицій можуть покладатися на власну кадрову службу

підприємства, до складу якої входять менеджер по персоналу та рекрутер (особа, що займається безпосередньо пошуком) або ж здійснюватися з використанням спеціалізованих кадрових агенцій, що є свого роду послугою аутсорсингу. На вибір одного із способів впливають такі фактори:

- категорія вакансії (ранг спеціаліста, якого необхідно знайти та ступінь складності пошуку);
- терміновість (на скільки швидко потрібно підібрати фахівця);
- вартість процесу пошуку (залежить від попередньо описаних факторів).

Враховуючи вищезазначені фактори, в рамках кожного із способів застосовуються новітні методи, які знайшли широкого застосування сучасними провідними компаніями (табл. 1).

**Таблиця 1. Сучасні методи пошуку та підбору персоналу [6]**

Категорія вакансії	Спосіб	Метод	Вартість використання способу
Спеціаліст із виключним досвідом та видатними здібностями	Кадрова агенція	Executive search (цілеспрямований пошук)	Від 1 до 2,5 окладів по посаді, на яку підбирають фахівця
Керівник відділу	Кадрова агенція	HeadHunting (прямий пошук)	25-30% від річного доходу співробітника
Спеціаліст	Самостійний пошук	Простий пошук через інтернет-ресурси, форуми, ЗМІ	Витрати на розміщення вакансії на інтернет-ресурсах та в журналах, утримання власної кадрової служби
Молодший спеціаліст	Самостійний пошук	Простий пошук через інтернет-ресурси, ярмарки вакансій у вузах	Утримання власної кадрової служби

Для того, щоб зрозуміти, як саме здійснюють процес пошуку спеціалістів сучасні кадрові агенції, пропонуємо дати визначення окремим інструментам пошуку. Власне рекрутинг – це пошук та підбір персоналу низької та середньої ланки, який здійснюється серед кандидатів, що заявили про своє бажання знайти роботу на відповідних ресурсах (в Україні найбільш користуються попитом інтернет-ресурси Work.ua, rabota.ua, HeadHunter та Linkedin). Цілеспрямований пошук (Executive search) – здебільшого використовується при підборі фахівців вищої управлінської ланки та фахівців із якісним досвідом роботи, необхідним для здійснення важливих стратегічних завдань. Хедхантинг (HeadHunting) – різновид прямого

пошуку спеціалістів вищого керівництва та фахівців з видатними, відмінними здібностями, який, як правило, здійснюється за рахунок так званого «полювання» за необхідним кандидатом та «переманювання» його у компанію-замовника.

Вітчизняні агенції, які використовують інноваційні технології при допомозі сформувати кадровий потенціал підприємства, зазначають, що попит на аутсорсингові послуги ще залишається на низькому рівні. Потенційний ринок рекрутингових послуг, які, за оцінками експертів, є найбільш зручними та привабливими з точки зору витрат матеріальних і часових ресурсів, серед українських компаній становить 130 млн. у. о. в рік, а замовляють їх приблизно 30% діючих організацій [3]. Послуги

хедхантингу та цілеспрямованого пошуку застосовуються ще меншим числом підприємств, оскільки витрати на їх отримання значно високі і користуються ними ті компанії, що стабільно розвиваються, успішно здійснюють та оптимізують ключові бізнес-процеси або ж ті, що знаходяться на етапі становлення і їм для конкурентної боротьби необхідно залучати фахівців вузької спеціалізації.

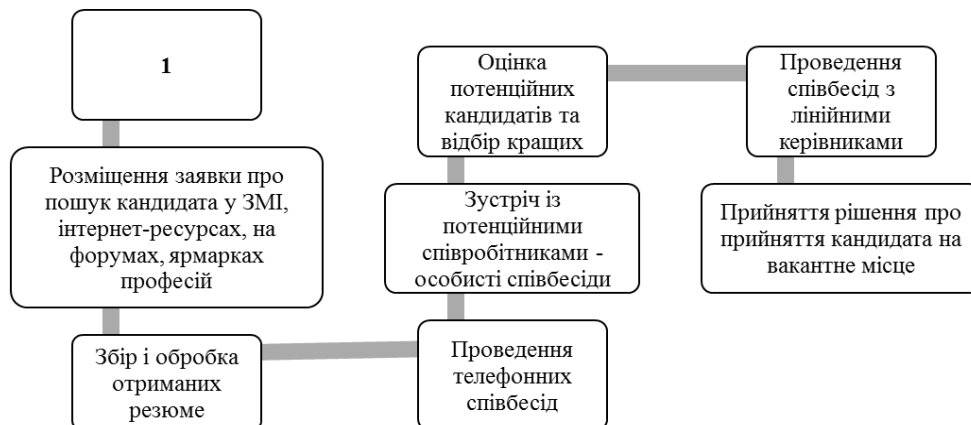
Порівнюючи способи формування кадрового потенціалу власними силами підприємства чи із задіянням послуг сторонніх організацій та формуючи висновок про доцільність застосування одного із них, варто визначити алгоритм процесу пошуку та підбору персоналу, який може складатися із шести етапів (рис. 2).



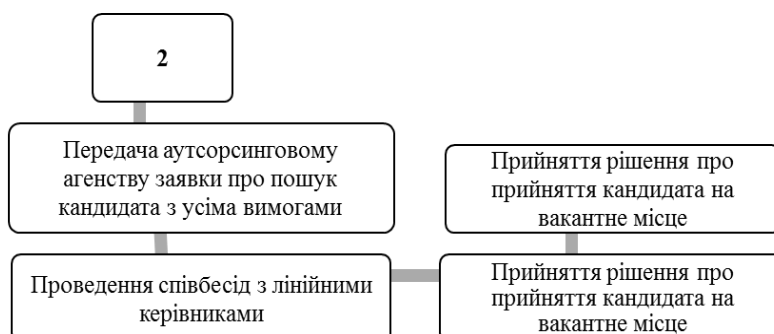
**Рис. 2. Алгоритм процесу пошуку та підбору персоналу**

Пошук необхідних спеціалістів власною кадровою службою організації або відділом управління персоналом передбачає собою виконання наступних семи кроків, відображених

на рисунку 3, тоді як при використанні послуг кадрових агенцій, для підприємства схема процесу пошуку та підбору буде значно коротшою (рис. 4).



**Рис. 3. Схема процесу пошуку та підбору персоналу власними силами підприємства**



**Рис. 4. Схема процесу пошуку та підбору персоналу кадровими агенціями**

Очевидно, що перевагою використання послуг агентств з пошуку та підбору персоналу, є економія у часі, адже кадрова агенція бере на себе відповідальність за виконання ключових етапів в процесі пошуку спеціалістів та відбирає з низки потенційних кандидатів тих, які найкраще відповідають вимогам компанії-замовника, аналізуючи їх здібності та кваліфікацію і надсилаючи декількох із них замовнику для кінцевої оцінки. Зекономлений час працівники відділу управління персоналу зможуть витратити на менеджмент трудових процесів наявних співробітників та подальше формування кадрового потенціалу. Щодо критерія якості професійних здібностей прийнятого у штат працівника, то у процесі самостійного пошуку є більше можливостей оцінити кваліфікацію кандидата та його відповідність внутрішньому середовищу підприємства, у другому способі значну роль відіграє питання довіри замовника до кадрової агенції та впевненості у її компетенції. Проте, з іншого боку, саме працівники кадрових агенцій володіють масштабною інформацією про стан реального ринку праці на сучасний момент, про рівень заробітних плат та форм стимулювання фахівців, працюючих в інших компаніях. З точки зору критерію величини витрат, другий спосіб дорожчий, оскільки за користування послугами кадрової агенції у разі закриття вакансії необхідно заплатити від 12 до 20% річної заробітної плати спеціаліста [5], також можуть виникнути труднощі з обліком витрат на отримання цих послуг. На противагу цьому, подібні кадрові агенції, які у більшості випадків виконують роль і аутсорсингових компаній, можуть надати тимчасового спеціаліста на період пошуку, щоб уникнути простою робочого місця, самостійно здійснюючи контроль за якістю виконуваних ним функцій. При прийнятті

рішення щодо кінцевого вибору з вищеописаних альтернативних варіантів управління підприємств необхідно звернутися до стратегічного плану розвитку організації, визначитися з перспективною потребою у фахівцях, їхньою категорією та оцінити власний бюджет.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Наявність продуктивного, ефективного та мотивованого персоналу залежить від того, наскільки якісно сформований кадровий потенціал, тому здійснення кадрового планування та вибір найбільш оптимального способу пошуку та підбору спеціалістів є стратегічно важливими етапами. В результаті дослідження особливостей сучасних способів процесу пошуку і підбору, зокрема новітніх методик пошуку, було з'ясовано, що на доцільність використання одного із них впливають ряд факторів, таких як категорія вакансії, яку необхідно замінити та часові і матеріальні витрати, здійснені на пошук спеціаліста. Розробка алгоритму пошуку та підбору персоналу та порівняння даних процесів в рамках використання власної кадрової служби підприємства чи залучення послуг кадрових агенцій, які на сьогодні все більше користуються попитом, продемонстрували, що з точки зору критерію ефективності, кожен із способів має ряд недоліків та переваг. Передумовою прийняття рішення про вибір одного із варіантів повинно стати якісне стратегічне планування діяльності підприємства, проте вважаємо, що попри значні витрати на використання послуг кадрових та аутсорсингових агенцій, саме цей вид послуг є перспективним та передовим і у майбутньому все більше вітчизняних компаній будуть перекладати частину функцій з управління кадровим потенціалом на сторонні допоміжні організації.

#### Список літератури

1. Абесінова О. К. Аналіз ефективності використання кадрового потенціалу в системі управління підприємства [Текст] / О.К. Абесінова // Потенціал економічного розвитку в умовах євроінтеграції : зб. науков. праць – Дніпропетровськ: Видавничий дім «Гельветика», 2013 – С. 5-9
2. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом організації [Текст] / В.В. Безсмертна // Економіка и управление – 2007. – №3.
3. Гірняк К.Х. Інноваційні технології в управлінні кадрового потенціалу підприємства / К. Х. Гірняк // Миколаївський національний університет ім. О.В. Сухомлинського. – 2015. – №4. С. 130-132, 131.

4. Коломеец Е. Н. Управление кадровым потенциалом организации [Электронный ресурс] / Е. Н. Коломеец // Режим доступа: [www.mai.ru/events/sfiro/articles/sec5/kolomoec.doc](http://www.mai.ru/events/sfiro/articles/sec5/kolomoec.doc)

5. Починок, Н. В. Методика обліку процесу формування персоналу [Текст] / Наталія Володимирівна Починок // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2014. – Том 16. – № 2. – С. 225-235. – ISSN 1993-0259

6. Бюджет персонала с нуля. Планируем подбор персонала [Электронный ресурс] / О. Рымкевич // Директор по персоналу. – 2015. – Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/63487-byudjet-na-personal-s-nulya-planiruem-podbor-personala-skolko-sotrudnikov-nujno-nayti-kakimi>

7. Как выбрать способ поиска и подбора персонала [Электронный ресурс] // Promotion-staff – Режим доступа: [http://www.promotion-staff.com/rus/employers/selection\\_of\\_experts/](http://www.promotion-staff.com/rus/employers/selection_of_experts/)

#### References

1. Abesinova, A. K. (2013) "Analysis of efficiency of use of personnel potential in the system of enterprise management", *Potencial ekonomichnogo rozvytku v umovah evrointegrazii*, pp 5-9.

2. Bezsmertna, V.V. (2007) "Strategic managing of human resources potential", *Ekonomika i upravlenie*, vol. 3.

3. Hyrniak, K. H. (2015) "Innovative technologies in management of personnel potential of the enterprise", *Mykolaivskiy natsionalnyi universytet imeni Suhomlynskogo*, vol. 4, pp. 130-132

4. Kolomoiez, E.N. "Managing of human resources potential"

5. Pochynok, N.V. "Methodology the process of formation of staff", *Ekonomichnyi analiz*, vol. 2, pp. 225-235

6. HR-Director (2015), "Budget staff from scratch. Planned recruiting", available at: <http://www.hr-director.ru/article/63487-byudjet-na-personal-s-nulya-planiruem-podbor-personala-skolko-sotrudnikov-nujno-nayti-kakimi> (Accessed 15 November 2015)

7. Promotion-staff, "How to choose the method of recruitment", available at: [http://www.promotion-staff.com/rus/employers/selection\\_of\\_experts/](http://www.promotion-staff.com/rus/employers/selection_of_experts/) (Accessed 15 November 2015)