

УДК 331.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-49>**Франт Ю.В.**аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4544-9385>**Frant Yurii**Postgraduate student at the Department
of Management and International Entrepreneurship
*Lviv Polytechnic National University***ТИПОЛОГІЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ
КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА****TYPOLOGY OF TOOLS FOR MANAGING
THE ENTERPRISE'S HUMAN RESOURCES POTENTIAL**

У статті розвинуто типологію інструментів управління кадровим потенціалом підприємства за низкою існуючих та нових ознак. Серед множини існуючих ознак виокремлено класифікаційні ознаки об'єкта впливу, характеру цілей, цільової аудиторії, джерела походження, характеру та сфери застосування. Своєю чергою, запропонованими є класифікаційні ознаки рівня індивідуалізації, рівня новизни, рівня формалізування та джерела виникнення необхідності у використанні. Наведена й розвинута типологія інструментів управління кадровим потенціалом підприємства дає змогу зрозуміти широкий їхній спектр та різноманітність, а також забезпечує можливість обґрунтованого їхнього вибору у кожній конкретній ситуації. Крім того, у перспективі подальших досліджень створюються умови для подальшого поглибленого вивчення цих інструментів у частині їхніх особливостей, характеристик і можливостей застосування.

Ключові слова: кадри, кадровий потенціал, персонал, працівник, управління, HR-менеджмент.

The success and stability of an enterprise in a dynamic market environment are largely determined by its human resources potential. This potential determines the organisation's path to development, efficiency and competitiveness. Motivated and skilled employees become a crucial resource that helps an enterprise to stand out in the market, provide high-quality customer service, and develop innovative products and services. Businesses with high human resources potential create a favourable environment for generating and implementing new ideas. Developing this potential contributes to employees' professional growth, increasing their productivity and teamwork satisfaction. It is also important to remember that an effective human resource potential allows a company to position itself as an attractive employer. In this context, we must use practical tools to manage the company's human resources. To achieve this, we must understand the set of these tools, i.e., study the issues of their classification and develop it. In the article, using the methods of scientific abstraction, deduction, systematisation and generalisation, the author has developed a typology of tools for managing the enterprise's human resources potential according to some existing and new features. Among the set of existing features, we have identified the classification features of the object of influence, the nature of the goals, the target audience, the source of origin, and the nature and scope of the application. In turn, we have proposed new classification features, namely, the level of individualisation, the level of novelty, the level of formalisation and the source of the need for use. The presented and developed typology of tools for managing the enterprise's human resource potential allows us to understand their wide range and diversity. Also, it provides us with the opportunity to make a reasonable choice in each specific situation. In addition, in the prospect of further research, we have created conditions for further in-depth study of these tools regarding their features, characteristics and application possibilities.

Key words: personnel, personnel potential, staff, employee, management, HR management.

Постановка проблеми. У ринкових умовах господарювання кадровий потенціал підприємства відіграє вирішальну роль в успіху та стабільності функціонування суб'єкта господарювання. Цей потенціал визначає здатність організації розвиватися, ефективно працювати та конкурувати на ринку. Мотивовані, компетентні та віддані працівники є ключовим ресурсом,

який допомагає вирізнятися на ринку, забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів, розвивати інноваційні продукти та послуги тощо.

Підприємства із високим рівнем кадрового потенціалу утворюють краще середовище для генерування та реалізації інноваційних ідей. Інвестування в такий потенціал сприяє професійному розвитку працівників,

підвищенню їхньої ефективності, продуктивності та задоволення перебуванням у конкретному колективі.

Доречно наголосити і на тому, що дієвий кадровий потенціал дає змогу суб'єкту господарювання стати привабливим роботодавцем на ринку праці. Таким чином, існує тісний зв'язок кадрового потенціалу із брендом роботодавця. Як відомо, репутація компанії як місця, де надаються можливості для навчання, розвитку та кар'єрного росту, привертає талановитих кандидатів і зменшує витрати на пошук та залучення нових працівників.

В аналізованому контексті важливим є використання дієвих інструментів управління кадровим потенціалом підприємства. А щоб цього досягти, слід мати розуміння множини зазначених інструментів, тобто досліджувати проблематику їхньої класифікації та розвивати її.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток теорії і практики управління кадровим потенціалом підприємства зробило чимало вітчизняних та іноземних науковців, зокрема, В. Астахова, В. Безсмертна, В. Бех, О. Василюк, Н. Гавкалова, Н. Гебер, А. Головка, С. Давидов, І. Дашко, А. Дискіна, К. Дядюра, Д. Заїка, І. Застрожнікова, Г. Зубарева, Н. Іванова, І. Козлова, Н. Корнійчук, К. Машіко, Л. Михалевська, І. Мосійчук, Г. Норд, Т. Носуліч, Л. Оболенцева, В. Пенюк, В. Світлична, В. Смачило, О. Хоменко, О. Шаповал, І. Шумакова та чимало ін. У працях цих та інших науковців розглянуто сутність поняття кадрового потенціалу, виокремлено його види, здійснено аналізування детермінант впливу на його рівень, розглянуто місце цього виду потенціалу в системі економічного потенціалу сучасного суб'єкта господарювання. Крім того, виокремлено принципи та чинники формування кадрового потенціалу, розглянуто чинники його подальшого розвитку, наведено й охарактеризовано його складові елементи, висвітлено можливості його ефективного використання тощо. Попри чималу увагу наукової спільноти до проблематики управління кадровим потенціалом підприємств, залишається все ж нерозв'язаною проблема інструментального забезпечення зазначеного управління, зокрема, у частині класифікації відповідних інструментів.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є розвиток типології інструментів управління кадровим потенціалом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як свідчить вивчення теорії і практики, процес формування та використання кадрового потенціалу підприємства охоплює широкий перелік робіт, що стосуються і пошуку талантів, і підбору персоналу, і управління ефективністю працівників, і використання дієвих мотиваційних інструментів, і забезпечення навчання та розвитку персоналу, і застосування ефективних адаптаційних механізмів тощо. Стратегічне та проактивне управління кадровим потенціалом корелює таке управління із бізнес-цілями суб'єкта господарювання, сприяє розвитку культури безперервного вдосконалення та позиціонує організацію як місце, де дбають про персонал та забезпечують його розвиток.

Результати досліджень показують, що сьогодні існує чимало інструментів управління кадровим потенціалом підприємства, до переліку яких варто віднести рекрутинг та відбір персоналу, його оцінювання та розвиток, системи мотивування працівників та

винагороди, HRM-процеси (управління відносинами з персоналом), використання ключових показників ефективності, застосування новітніх інформаційних систем управління персоналом, системи моніторингу (відстеження) кандидатів на посади, залучення талантів, платформи онлайн-навчання та розвитку працівників, інструменти залучення персоналу і забезпечення зворотного зв'язку з ним, управління кадровим резервом, інструменти аналітики талантів та прогнозування майбутніх потреб у працівниках, інструментарій для спільної роботи команди (зокрема, й віддаленої), вироблення оздоровчих програм і порталів медичного страхування, інструменти забезпечення балансу між роботою й особистим життям, програмні продукти для управління комплаєнсом тощо. Використовуючи ці та інші інструменти, суб'єкти господарювання мають змогу дієво управляти своїм кадровим потенціалом, досягаючи тим самим стратегічних і тактичних цілей.

Множина інструментів управління кадровим потенціалом підприємства свідчить про доцільність їхньої класифікації за низкою істотних і незалежних ознак. Першою такою ознакою може бути об'єкт впливу, за якою варто виокремлювати загальнокорпоративні, групові та індивідуальні інструменти управління. Загальнокорпоративні такі інструменти стосуються суб'єкта господарювання загалом (наприклад, інструмент компенсаційних пакетів для персоналу), а групові – певної конкретної групи в організації (як приклад, такими групами можуть бути керівники інституційного рівня, працівники департаменту управлінського обліку, HR-підрозділ, проектна команда тощо). Своєю чергою, об'єктом впливу індивідуальних інструментів є окремі працівники підприємства (наприклад, можна говорити про індивідуальний план кар'єрного розвитку фінансового директора).

Інструменти управління кадровим потенціалом підприємства доцільно класифікувати і за характером цілей, виокремлюючи перспективні та поточні такі інструменти. Перспективні інструменти спрямовані більшою мірою на перспективу, яка може мати як середньо-, так і довгостроковий характер. Натомість поточні інструменти управління кадровим потенціалом суб'єкта господарювання мають короткостроковий вимір.

Враховуючи динамічність середовища функціонування та посилення вимог до HR-систем на підприємствах, керівники повинні забезпечувати розвиток інструментів управління кадровим потенціалом. Відтак, крім поточних інструментів, неминучим є врахування й перспективності у цьому напрямку (наприклад, чітке розуміння того, які додаткові інструменти можна буде залучити у середньостроковій перспективі). Залежно від компанії, той чи інший інструмент (наприклад, ключові показники ефективності) може бути або поточним, або перспективним за характером цілей.

Індивідуальні та стандартні інструменти управління кадровим потенціалом підприємства доцільно розрізняти за рівнем індивідуалізації. Індивідуальні такі інструменти не мають загальноновизначених класичних алгоритмів та їх розробляють з урахуванням особливостей конкретного об'єкта (організації загалом, підрозділу, користувача тощо). Завдяки цьому такі індивідуальні інструменти нерідко мають обмежений масштаб використання та є доволі гнучкими. Своєю чергою, стандартні інструменти управління кадровим потенціалом

підприємства розроблені для широкого використання з урахуванням потреб багатьох користувачів, мають універсальний характер застосування, можуть змінювати свої параметри під конкретних користувачів лише в межах встановлених обмежень тощо. Крім того, ці стандартні інструменти у вартісному виразі здебільшого є більш дешевими за індивідуальні.

Як свідчить вивчення теорії і практики, суб'єкти господарювання можуть використовувати як індивідуальні, так і стандартні інструменти управління кадровим потенціалом підприємства. Наприклад, для роботи з кадровим резервом в організації може використовуватись власна внутрішня HR-платформа (індивідуальний інструмент), натомість для навчання та розвитку персоналу може застосовуватись традиційна онлайн-платформа, адаптована під вимоги суб'єкта господарювання.

За рівнем новизни інструменти управління кадровим потенціалом підприємства доцільно поділяти на два види: класичні та інноваційні. Класичними вони є тоді, коли вже раніше були застосовані та апробовані, а також є загальновідомими на ринку. Інноваційними зазначені інструменти є тоді, коли впроваджуються вперше і базуються на новаторських концепціях, новизні, підходах або технологіях.

В умовах сьогодення ринок інноваційних інструментів управління кадровим потенціалом підприємства активно розвивається [1–4]. Сьогодні ці інструменти активно корелюють з поняттями блокчейну, штучного інтелекту, інтернету речей тощо. Зокрема, як зазначено в матеріалах [5], лише завдяки можливостям штучного інтелекту компанії мають змогу істотно підвищувати ефективність навчання, автоматизувати рутинні завдання персоналу, генерувати стратегічні висновки на основі даних, здійснювати у режимі реального часу моніторинг добробуту працівників, зменшувати упередженість у ході найму персоналу тощо. Активно використовуються інноваційні інструменти управління кадровим потенціалом підприємства й у частині хмарних сервісів, мобільних додатків, покращення гібридної роботи, підтримки ментального здоров'я, аналітики персоналу, забезпечення інклюзивності, чат-ботного спілкування, первинного відбору резюме, аналізування опису вакансій, розвитку культури безперервного навчання тощо [6–11].

За джерелом походження інструменти управління кадровим потенціалом підприємства доцільно класифікувати на «кабінетні» та «польові». Кабінетні такі інструменти є «продуктом» самого суб'єкта господарювання (його так звана власна розробка), натомість «польові» – увійшли у його практичне використання ззовні. Наприклад, підприємство може застосовувати власні програми навчання та розвитку («кабінетні» продукти) та одночасно метод Agile управління чи запозичені підходи до мотивування з інших організацій («польові» інструменти). Як свідчить теорія і практика, компаніям найбільш доцільно використовувати ті інструменти управління кадровим потенціалом, які максимально сприяють досягненню їхніх цілей та найкраще відповідають власним потребам, незалежно від джерела походження вказаних інструментів.

Інструменти управління кадровим потенціалом підприємства доцільно розрізняти і за характером застосування, виокремлюючи стратегічні та тактичні такі інструменти. Як відомо, стратегічні інструменти спрямовані на досягнення довгострокових цілей зазна-

ченого управління, пов'язані із довгостроковими планами у цій сфері, стратегічними рішеннями, орієнтовані на довгострокову перспективу тощо. Своєю чергою, інструменти управління кадровим потенціалом тактичного характеру сфокусовані більшою мірою на короткострокових цілях, пов'язані з тактичними діями (поточними чи оперативними), стосуються конкретних операційних завдань.

Сфери використання інструментів управління кадровим потенціалом підприємства теж можуть бути різними і, зокрема, стосуватись кадрової стратегії щодо кадрового резерву, пошуку та підбору персоналу, мотивування, адаптації нових працівників, оцінювання персоналу, навчання та розвитку, управління талантами тощо. Відтак, у кожній з цих сфер можуть бути власні інструменти як в теоретичному ракурсі, так і в практиці діяльності кожного окремого суб'єкта господарювання.

За цільовою аудиторією інструменти управління кадровим потенціалом підприємства доцільно класифікувати на інструменти для керівної та керованої підсистем. Керівники, зокрема, можуть використовувати широкий спектр інструментів, що стосуються звітів, аналітичних даних, HR-метрик тощо. Своєю чергою, прикладами інструментів для керованої підсистеми є інструменти мотивування працівників, їхнього навчання, розвитку, формування кадрового резерву тощо.

Формальні і неформальні інструменти управління кадровим потенціалом підприємства доцільно виокремлювати за способом впливу. Формальні такі інструменти стосуються визначених процедур, стандартів, механізмів тощо. Натомість основою неформальних інструментів є міжособисті відносини, неформальні комунікації, лідерство, вплив та ін. Доречно наголосити, що в умовах сьогодення для забезпечення дієвості важливо використовувати як формальні, так і неформальні інструменти управління кадровим потенціалом. Такими формальними інструментами можуть бути програми наставництва та менторства, формальні методи оцінювання компетентностей, організовані корпоративні навчальні програми тощо. Водночас, не менш важливим є побудова сприятливих міжособистих відносин, створення можливостей для саморозвитку, використання мережі неформальних груп, мереж, клубів тощо.

У контексті типології інструментів управління кадровим потенціалом підприємства доцільно ввести типологічну ознаку рівня формалізування, враховуючи те, що одні такі інструменти можуть бути офіційно унормовані, стандартизовані, структуровані та закріплені в певних документах (наприклад, регламентах, положеннях, інструкціях підприємства тощо). Формалізовані інструменти дають змогу суб'єктам господарювання забезпечити впорядкованість, стабільність та структурованість у їхньому застосуванні. Своєю чергою, не кожен інструмент управління кадровим потенціалом може бути формалізованим на високому чи середньому рівні, однак все ж успішно використовуватись керівниками чи працівниками. Мова йде про різні неформальні практики, міжособисті відносини, неофіційні підходи, цінності та норми тощо. Наприклад, керівник підрозділу з урахуванням свого власного попереднього досвіду може використовувати у своїй діяльності інструмент наставництва для роботи з кадровим резервом, хоча офіційно на підприємстві цей інструмент не задекларований як такий, який слід застосовувати.

Типологію інструментів управління кадровим потенціалом підприємства доцільно здійснювати і за джерелом виникнення необхідності у використанні. За цією ознакою перш за все доцільно виокремлювати інструменти, необхідність використання яких спричинена компанією. Ці інструменти пов'язані нерідко з конкретними проблемами чи завданнями суб'єкта господарювання, спрямовані на забезпечення внутрішньої ефективності, зниження витрат, оптимізування процесів управління кадровим потенціалом тощо (тобто ініціатива застосування цих інструментів виходить зі середини організації). Своєю чергою, інструменти, необхідність використання яких спричинена бізнес-середовищем, беруть свою рушійну дію із поза меж підприємства – наприклад, відповідно до дій конкурентів, вимог ринку, потреб споживачів тощо. Ці інструменти більшою мірою мають на меті забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на ринку.

Узагальнена інформація про виокремлені інструменти управління кадровим потенціалом підприємства наведена на рис. 1.

Вибір того чи іншого інструмента управління кадровим потенціалом підприємства визначається насамперед визначеними цілями у сфері роботи з персоналом, а також наявними можливостями й обмеженнями. Багатоваріантність зазначених інструментів та їх систематизація в межах типології дає змогу визначити взаємозв'язки між ними, а також бачити усю їхню різноманітність.

Висновки. За результатами виконаних досліджень розвинуто типологію інструментів управління кадровим потенціалом підприємства за низкою існуючих та нових ознак. Такі інструменти запропоновано класифікувати за об'єктом впливу (загальнокорпоративні, групові, індивідуальні), джерелом походження («кабінетні», «польові»), характером застосування (стратегічні, тактичні), сферами застосування (інструменти

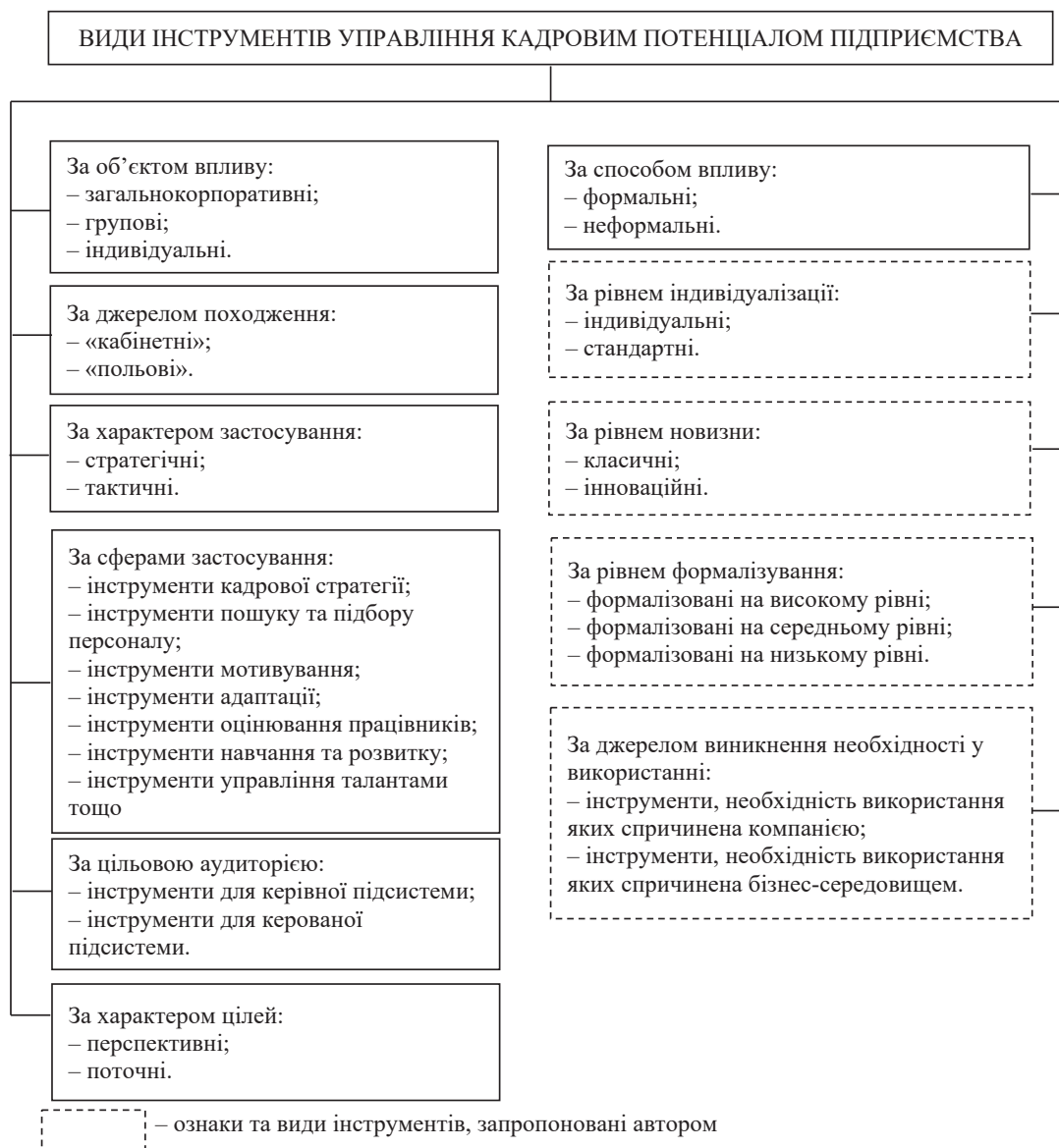


Рис. 1. Типологія інструментів управління кадровим потенціалом підприємства

Джерело: складено автором

кадрової стратегії, пошуку та підбору персоналу, мотивування, адаптації, оцінювання працівників тощо), цільовою аудиторією (інструменти для керівної підсистеми, інструменти для керованої підсистеми), характером цілей (перспективні, поточні), способом впливу (формальні, неформальні), рівнем індивідуалізації (індивідуальні, стандартні), рівнем новизни (класичні, інноваційні), рівнем формалізування (формалізовані на високому, середньому чи низькому рівні), джерелом виникнення необхідності у використанні (інструменти,

необхідність використання яких спричинена чи компанією, чи бізнес-середовищем).

Наведена й розвинута типологія інструментів управління кадровим потенціалом підприємства дає змогу зрозуміти широкий їхній спектр та різноманітність, а також забезпечує можливість обґрунтованого їхнього вибору у кожній конкретній ситуації. Крім того, у перспективі подальших досліджень створюються умови для подальшого їхнього поглибленого вивчення у частині їхніх особливостей, характеристик і можливостей застосування.

Список використаних джерел:

1. Рунов О. Інтеграція блокчейн-технологій у систему управління кадровим потенціалом медичних закладів. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 1. С. 112–119.
2. Олейнікова Л., Козик В., Бехтер Л., Дубиніна С., Лищенко О. Теоретико-методичні та фінансово-економічні засади формування й реалізації кадрової політики на промислових підприємствах. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2024. № 1 (54). С. 525–537.
3. Посвалюк О.А. Трудовий і кадровий потенціали підприємства: взаємозв'язок категорій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 2. С. 220–226.
4. Леськова С.В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. С. 26–31.
5. Найкращі інструменти штучного інтелекту для HR у 2024 році: повне керівництво. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/frm9ju8111-naikrasch-nstrumenti-shtuchnogo-ntelektu>
6. Кіфяк В.І., Запукхляк В.М. Інструмент HR-інжинірингу в управлінні організаціями. *Ефективна економіка*. 2021. № 10.
7. Данилевич Н., Рудакова С., Щетиніна Л.В., Касяненко Я. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2020. Т. 64. № 3. С. 147–156.
8. Василик А.В., Кушнір А.І. Компетенції HR-фахівця в епоху цифрових технологій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Т. 2. № 28. С. 119–122.
9. Надточій І.І., Крамаренко І.С., Гришина Н.В. Хмарні технології як інструмент ефективного управління фінансово-економічною безпекою та HR-технологіями в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 187–191.
10. Черничко Т., Стегней М., Проскура В. Блокчейн у HR: нові горизонти безпеки та прозорості в цифровій економіці. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки*. 2024. Т. 326. № 1. С. 52–57.
11. Кравчук О.І., Варіс І. О., Потоскуєва А.Д. Цифрові технології HR маркетингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління*. 2023. № 9.

References:

1. Runov O. (2024) Intehratsiia blokchein-tekhnohohii u systemu upravlinnia kadrovym potentsialom medychnykh zakladiv. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 112–119.
2. Oleinikova, L., Kozyk, V., Bekhter, L., Dubynina, S., & Lyshchenko, O. (2024) Teoretyko-metodychni ta finansovo-ekonomichni zasady formuvannia y realizatsii kadrovoy polityky na promyslovykh pidpriemstvakh. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, no. 1 (54), pp. 525–537.
3. Posvaliuk, O. A. (2023). Trudovyi i kadrovyi potentsialy pidpriemstva: vzaiemozviazok katehorii. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 2, pp. 220–226.
4. Leskova, S. V. (2023) Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni kadrovym potentsialom suchasnoho pidpriemstva. *Transformatsiina ekonomika*, no. 3, pp. 26–31.
5. Naikrashchi instrumenty shtuchnoho intelektu dlia HR u 2024 rotsi: povne kerivnytstvo. Available at: <https://ukr.pritula.academy/tpost/frm9ju8111-naikrasch-nstrumenti-shtuchnogo-ntelektu>
6. Kyfiak, V. I., & Zapukhliak, V. M. (2021) Instrument HR-inzhynirynhu v upravlinni orhanizatsiiamy. *Efektivna ekonomika*, no. 10.
7. Danylevych, N., Rudakova, S., Shchetinina, L. V., & Kasianenko, Ya. (2020) Didzhitalizatsiia HR-protseviv u suchasnykh realiakh. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk Ternopilskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 64, no. 3, pp. 147–156.
8. Vasylyk, A. V., & Kushnir, A. I. (2018) Kompetentsii HR-fakhivtsia v epokhu tsyfrovyykh tekhnolohii. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii «Ekonomichni nauky»*, vol. 2, no. 28, pp. 119–122.
9. Nadtochii, I. I., Kramarenko, I. S., & Hryshyna, N. V. (2024) Khmarni tekhnolohii yak instrument efektyvnoho upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu ta HR-tekhnohohiiamy v umovakh tsyfrovizatsii. *Ekonomichnyi prostir*; no. 190, pp. 187–191.
10. Chernychko, T., Stehnei, M., & Proskura, V. (2024) Blokchein u HR: novi horyzonty bezpeky ta prozorosti v tsyfrovii ekonomitsi. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*; vol. 326, no. 1, pp. 52–57.
11. Kravchuk, O. I., Varis, I. O., & Potoskuieva, A. D. (2023) Tsyfrovi tekhnolohii HR marketynhu. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, no. 9.