УДК 334.02; 330.46

JEL M12

DOI 10.31375/2226-1915-2018-3-116-135

**ДЖЕРЕЛА СИНЕРГІЧНОГО ЕФЕКТУ
В УПРАВЛІННІ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Л.Л. Калініченко

д-р економ. наук, професор, завідувач кафедри економіки

В.В. Смачило

канд. економ. наук, доцент, професор кафедри економіки

miroslava.valya@ukr.net

Харківський національний університет будівництва та архітектури, Харків, Україна

Анотація. Представлено авторське бачення базових категорій «кадровий потенціал підприємства», «управління кадровим потенціалом підприємства», «синергія», «синергійний ефект». Розглянуто джерела виникнення синергійних ефектів, де виявлено два основних підходи: 1) економія на втратах в процесі операційної діяльності за рахунок росту масштабів виробництва; економія в фінансах через зменшення транзакційних витрат; різна результативність управління після об'єднання структур; посилення влади на ринку за рахунок послаблення позицій конкурентів; 2) підвищенням ефективності використання нематеріальних (невидимих) ресурсів. Визначено, що під час управління кадровим потенціалом на підприємствах виникає кадрова та управлінська синергії, які накладаються одна на одну, створюючи мультиплікативний синергійний ефект. Управлінська синергія виявляється в загальній зміні соціально-економічної системи завдяки управлінським рішенням. Дефініція кадрової синергії, на наш погляд, повинна базуватися на зміні кадрового потенціалу як кожного працівника, так і його загальної величини, за рахунок певних джерел – здатностей та можливостей (що мають кількісні та якісні характеристики), без зовнішнього впливу керуючої системи. Розкрито джерела синергійного ефекту під час управління кадровим потенціалом на підприємстві, які поділено на джерела кадрової та управлінської синергії. Визначено синергійний ефект, який створюється під час управління кадровим потенціалом на підприємстві, що розуміється як певний додатковий результат (з «+» чи з «-»), який виникає внаслідок управлінського впливу на взаємодіючу сукупність окремих кадрових потенціалів працівників підприємства з метою їх скоординованої (узгодженої) дії задля сталого розвитку.

Ключові слова: кадрова синергія, управлінська синергія, джерела синергійного ефекту.

© Калініченко Л.Л., Смачило В.В., 2018

**ИСТОЧНИКИ СИНЕРГИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА
ПРИ УПРАВЛЕНИИ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Л.Л. Калининченко

д-р эконом. наук, профессор, заведующая кафедрой экономики

В.В. Смачило

канд. эконом. наук, доцент, профессор кафедры экономики

Харьковский национальный университет строительства и архитектуры, Харьков, Украина

Аннотация. Представлено авторское видение базовых категорий «кадровый потенциал предприятия», «управление кадровым потенциалом предприятия», «синергия», «синергический эффект». Рассмотрены источники возникновения синергических эффектов, где обнаружены два основных подхода: 1) экономия на потерях в процессе операционной деятельности за счет роста масштабов производства; экономия в финансах из-за уменьшения транзакционных издержек; разная результативность управления после объединения структур; усиление власти на рынке за счет ослабления позиций конкурентов; 2) повышением эффективности использования нематериальных (невидимых) ресурсов. Определено, что при управлении кадровым потенциалом на предприятиях возникает кадровая и управленческая синергии, которые накладываются друг на друга, создавая мультипликативный эффект синергии. Управленческая синергия проявляется в общей смене социально-экономической системы благодаря управленческим решением. Дефиниция кадровой синергии должна базироваться на изменении кадрового потенциала как каждого работника, так и его общей величины, за счет определенных источников – способностей и возможностей (имеющие количественные и качественные характеристики), без внешнего воздействия управляющей системы. Раскрыто источники синергического эффекта при управлении кадровым потенциалом предприятия, которые разделены на источники кадровой и управленческой синергии. Определен синергический эффект, который создается при управлении кадровым потенциалом предприятия, понимаемый как определенный дополнительный результат (с «+» или с «-»), который возникает в результате управленческого воздействия на взаимодействующую совокупность отдельных кадровых потенциалов работников предприятия с целью их скоординированных (согласованных) действий для устойчивого развития.

Ключевые слова: кадровая синергия, управленческая синергия, источники синергического эффекта.

UDC 334.02; 330.46

JEL M12

DOI 10.31375/2226-1915-2018-3-116-135

**SOURCES OF SYNERGISTIC EFFECT
IN THE MANAGEMENT OF HUMAN POTENTIAL IN AN ENTERPRISE**

L.L. Kalinichenko

DSc (Econ.), Professor, Head of the Department of Economics

V.V. Smachylo

PhD, Docent, Professor of the Department of Economics

miroslava.valya@ukr.net

Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture, Kharkiv, Ukraine

Abstract. *The rapid transformational processes of the present, which consist in the formation of a knowledge economy, where the leading role belongs to a person, which causes the need for changes in management actions in relation to such a complex socio-economic system as the human potential of an enterprise. Consideration of this category as a system requires the study and implementation of the theory of systems during the management process. Considering the concept of synergy as a sign of complex socio-economic systems is appropriate in the process of managing human potential at an enterprise, which determines the relevance and timeliness of the research.*

Aim: to determine the sources of synergistic effect when managing the human potential at an enterprise.

The author's vision of the basic categories «human potential of an enterprise», «management of human potential of an enterprise», «synergy», «synergistic effect» is presented. The sources of the emergence of synergistic effects are considered, where two main approaches are found: 1) saving on losses in the process of operating activity due to the growth of production scale; saving in finances due to reduced transaction costs; different management effectiveness after the merger of structures; strengthening power in the market at the expense of weakening the positions of competitors; 2) increasing the efficiency of using intangible (invisible) resources. It is determined that during the management of human potential in enterprises there is a personnel synergy and management synergy that are superimposed on one another, creating a multiplicative synergistic effect. Management synergy is manifested in the overall change in the socio-economic system through managerial decisions. In our opinion, the definition of personnel synergy should be based on the change in the human potential of each employee and its overall size, at the expense of certain sources – abilities and capabilities (with quantitative and qualitative characteristics), without external influence of the management system. The sources of synergistic effect during management of human potential at an enterprise are revealed, which are divided into sources of personnel and management synergy. The synergistic effect created during the management

of the human potential in an enterprise is defined as a certain additional result (from "+" or "-"), which arises as a result of managerial influence on the interacting set of individual human potential of the employees of the enterprise for the purpose of their coordinated (concerted action) for sustainable development.

Keywords: management synergy, human synergy, sources of synergistic effect.

Постановка проблеми. Стрімкі трансформаційні процеси сучасності, які полягають в формуванні економіки знань, де провідна роль належить людині. За словами Джека Ма – засновника найбільшої e-commerce платформи AliBaba, які він проголосив на Всесвітньому економічному форумі в Давосі (2018 р.) – в майбутньому більшість процесів будуть автоматизовані і лише унікальність, креативність людини машина не зможе повторити. Саме такі властивості й роблять людину унікальною складовою економічних процесів та учасником процесу праці, що обумовлює необхідність змін в управлінських діях стосовно такої складної соціально-економічної системи як кадровий потенціал підприємства.

Розгляд вказаної категорії як системи вимагає вивчення та імплементації теорії систем під час процесу управління. Врахування концепту синергії як ознаки складних соціально-економічних систем є доречним в процесі управління кадровим потенціалом на підприємстві, що й обумовлює актуальність та своєчасність дослідження.

Огляд останніх досліджень та літератури. Управління людиною в процесі праці є досить широко висвітленим питанням. Серед відомих дослідників в цій сфері слід відмітити Білорус Т.В. [1], Гриньову В.М. [2]

Гармідер Л.Д. [3], Калініченко Л.Л. [4]. Питаннями синергії в управлінських процесах на підприємстві займалися Чернецька О.В. [5], Підвальна О.Г., Козяр Н.О. [6], Водянка Л.Д., Яскал І.В. [7], Воронкова В.Г. [8], Полянська А., Афонькін С. [9], В. Скіцько [10], Шевцова Г.З. [11]; в підприємницькій діяльності Дмитришин О.В. [12], на різних рівнях соціально-економічних систем (від підприємства до регіону та національної економіки в цілому) та в різних сферах.

Досить обмежено представлені дослідження в сфері кадрової синергії, лише в роботах: Калініченко Л.Л. розглядається синергетичність інтегрального інтелекту колективу як його властивість [4]; Марченко В.М. [13] та Хитрої О.В. [14; 15] розглядаються проблеми кадрового синергізму та вивчаються процеси виникнення синергії під час управління трудовою поведінкою працівників; в роботі [16] досліджуються проблеми синергізму трудового потенціалу.

Незважаючи на широке висвітлення проблематики синергії у вітчизняній та закордонній літературі, до сьогодення питання джерел виникнення синергічних ефектів є актуальним та неусталеним, крім того, слабо досліджено питання взаємодії різних типів синергії, а також управління кад-

ровим потенціалом на підприємстві із врахуванням синергії, що й обумовлює актуальність наукового пошуку в цій сфері.

Постановка задачі: визначити джерела синергічного ефекту під час управління кадровим потенціалом на підприємстві.

Основний матеріал дослідження. Вирішення завдання дослідження потребує визначення базових категорій, таких як «кадровий потенціал підприємства», «управління», «синергія» та «синергічний ефект». Семантика поняття «кадровий потенціал», вимагає звернення до англійського варіанту терміну «кадри» – *cadre*, який перекладається як кадри або штат. Похідним від кадрів є категорія «кадровий потенціал», але в англійському варіанті – *cadre potential* – не використовується. Можливий аналог, де в основу покладено більш широку категорію «персонал» – *personnal potential* – має переклад українською як особистісний потенціал, а потенціал персоналу перекладається як *staff potential*. Стосовно ж категорії «трудова потенція», то вона має переклад як *labor potential*.

Вказані категорії майже не мають застосування в англійському науковому обігу і характерні лише для країн СНД. В той же час, стосовно потенціалу, найчастіше використовується словосполучення *human potential*, яке може стосуватися людських вмінь, талантів, здібностей. У інших, все, що стосується працівників розглядається як HR (*Human Resource*) – management.

В роботі «Human potential management: time to move beyond the concept of human resource management?» (1997 р.) професора Індійського університету Гургаон – Сатіш Кумар Калра (*Satish Kumar Kalra*) вказано на необхідність перегляду концепції управління людьми, де вони розглядаються як ресурс, та перехід на концепцію управління працівниками, де враховуються можливість розкриття їх потенціалу [17]. Саме тому, управління працівниками як потенціалом підприємства через розкриття особистісного потенціалу є актуальним.

Відповідно до мети дослідження слід розкрити сутнісне навантаження категорії «кадровий потенціал підприємства», під яким розуміється відкрита соціально-економічна система, яка представлена наявною сукупністю здібностей і можливостей кадрів підприємства, що мають кількісні та якісні характеристики, необхідні підприємству задля сталого розвитку [18].

Кількісно дефініцію категорії «кадровий потенціал підприємства» (КПП) пропонується представити у вигляді такого запису:

$$Ч_{КПП} = \langle K_1, K_2, K_3 \rangle \quad (1)$$

$$\left. \begin{array}{l} K_1 = Ч_{\text{штат}} \\ K_2 \in K_1 = P_{\text{кв}} \\ K_3 \in K_2 = C_n \end{array} \right\} Ч_{КПП}, \quad (2)$$

де K_1 – перший критерій, що визначає чисельне наповнення КПП;

$Ч_{штат\text{ ср.обл}}$ – облікова кількість штатних працівників згідно до Інструкції зі статистики кількості працівників [19];

K_2 – другий критерій, що визначає чисельне наповнення КПП;

$P_{кв} \uparrow$ – висококваліфіковані працівники, що відповідають критерію K_1 ;

K_3 – третій критерій, що визначає чисельне наповнення КПП;

C_n – працівники, що відповідають особливостям підприємства та K_2 ;

$Ч_{КПП}$ – чисельне вираження КПП.

Якісно дефініцію категорії «кадровий потенціал підприємства» ($Y_{КПП}$) пропонується представити у вигляді такого запису:

$$Y_{КПП} = \langle Y_1, Y_2 \rangle \in Ч_{КПП} \quad (3)$$

де Y_1 – наявна сукупність здібностей;

Y_2 – наявна сукупність можливостей.

Зростання кадрового потенціалу підприємства може бути забезпечено як інтенсивним, так і традиційним шляхом. Зростання кількісної характеристики визначається як традиційний шлях розвитку, а якісної – як інтенсивний. Тому будемо вважати, що кількісна характеристика є основою кадрового потенціалу, а зростання якісної забезпечує розвиток КПП та стійкий розвиток підприємства.

Категорія «управління» є багатогранною та неоднозначною, незважаючи на значу кількість досліджень, та має декілька підходів до розуміння.

Так, у філософському енциклопедичному словнику [20] 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 [20], 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 [20]. 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 [21] 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); дія на об'єкт (управління – дія).

Базуючись на основоположних категоріях, що були досліджені, зупи-

нимося на розумінні процесу управління як впливу керуючої системи на керовану систему з метою досягнення цілей підприємства та забезпечення його сталого розвитку. Отже, управління кадровим потенціалом підприємства представляє собою процес впливу керуючої системи (керівництва) на кадровий потенціал підприємства як керовану систему з метою взаємного сталого розвитку.

Автори пропонують розділяти категорії «синергія» та «синергічний ефект», тому авторське бачення першого концепту полягає у розумінні синергії як явища, яке відбувається у процесі взаємодії, взаємозв'язків між компонентами (системи) та спрямоване на зміну загальної величини. Синергічний ефект – результат наявності (прояву) синергії, який проявляється у негативній чи позитивній зміні загальної величини системи в більшій мірі, аніж, якщо б складові загальної величини отримали такі зміни окремо.

Незважаючи на широке висвітлення проблематики синергії у вітчизняній та закордонній літературі, до сьогоднішнього часу питання джерел виникнення синергічних ефектів є актуальним та неусталеним. Найчастіше до джерел внутрішньої синергії відносять [85]: працівників корпорації як носіїв вмінь, знань, навиків; інформацію (патенти, розробки, інформаційні системи), тобто нематеріальні активи (гудвіл) розглядається як фактор виникнення синергії всередині організації; реорганізацію, яка призводить до нової системи взаємодій між працівниками;

та відносини корпорації із зацікавленими особами (постачальниками, покупцями, конкурентами, суспільством тощо).

Спираючись на дослідження [14], де наведено бачення авторів І. Ігнат'євої та М. Богданова [22] щодо основ виникнення синергії, до яких віднесено: горизонтальні та вертикальні зв'язки у внутрішньому середовищі організації, що забезпечують реалізацію місії, виживання, конкурентоспроможність за існуючих умов зовнішнього середовища. Головним при цьому є співвідношення складових: потенціал організації (рис. 1); структура організації; умови зовнішнього середовища.

Поєднання складових в різних пропорціях забезпечує виникнення синергії, що обумовлює досягнення цілей та завдання діяльності організації, виконання її місії.

З цього приводу хотілось би зупинитися на твердженнях англійського науковця Бріггема Є. [23] та дослідників Х. Ітамі (*Itami Hiroyuki, 1987*) та Т. Роеля (*Roehl Thomas, 1987*) [24; 25]. В першій роботі до них віднесено: економія на втратах в процесі операційної діяльності за рахунок росту масштабів виробництва; економія в фінансах через зменшення трансакційних витрат; різна результативність управління після об'єднання структур; посилення влади на ринку за рахунок послаблення позицій конкурентів.

Вказані джерела корелюють з типами синергій (синергічними ефектами), що розглядалися в роботах С. Чатерджі (*Chatterjee S., 1986*) [26].

Рис. 1. Модель синергії організації

Джерело: адаптовано авторами на основі [22]

Другий підхід, на наш погляд, є більш цікавим та ґрунтується на думці, що синергія як процес є підвищенням ефективності використання ресурсів двох типів: матеріальних (видимих, фізичних) та нематеріальних (невидимих). На думку Х. Ітамі, підвищення ефективності матеріальних ресурсів, що продукує скорочення витрат, надає компанії так званий «комплементарний ефект», «який не забезпечує компанії стійких конкурентних переваг, тому що може бути відносно легко відтворений конкурентами». Тому вважати його джерелом синергії недоцільно. Поява синергічного ефекту обумовлена лише

нематеріальними активами (імідж, бренд, ділова репутація тощо) [24; 25]. Вважаємо, що під час управління кадровим потенціалом на підприємствах виникає кадрова та управлінська синергії, які накладаються одна на одну, створюючи мультиплікативний синергічний ефект.

В теорії менеджменту розрізняють [27]: управлінський синергізм (управлінська синергія), залежний від діяльності менеджерів; організаційний синергізм (організаційна синергія), що залежить від складу і властивостей структурних елементів, які поєднанні в організації.

Синергія менеджменту (управлінська синергія) на думку [28] визначає загальний ефект. В її межах запропоновано розглядати два типи синергії, які запропоновані Балтінім В.Е. [29]: системна та від перенесення компетенції. Перший тип синергії можливий за умови централізації окремих бізнес-процесів, а також шляхом інтеграції підприємств «за ланцюжком створення цінності». Другий – можливий через застосування певної унікальної компетенції придбаними бізнес-одинацями і може забезпечити конкурентоспроможність компанії шляхом трансферу управлінських «ноу-хау», запровадження системи підвищення ефективності управління. Вказана класифікація перекликається з визначенням менеджерської синергії, що наведена в роботах [27; 30] та з внутрішньосистемною, що представлена в дослідженні [31]. Досить часто управлінська синергія проявляється через економію, що досягається оптимальним формуванням потенціалу організаційної системи управління [32] або за рахунок економії управлінських витрат, меншою кількістю неефективних / помилкових управлінських рішень внаслідок професіоналізму менеджменту організації; або (за критерієм прибутку) шляхом використання ефективних стратегій, управлінських схем, тощо [33].

Вищенаведені класифікації в багатьох моментах схожі та базуються на основних видах діяльності підприємства (операційна, інвестиційна, фінансова) або його функціях (комерційна, управлінська, виробнича).

Якісне управління в змозі забезпечити виникнення синергії в будь-якій сфері та забезпечити загальний ефект в більшій мірі, аніж будь-яка інша синергія. Тобто, на авторську думку, управлінська синергія виявляється в загальній зміні соціально-економічної системи завдяки управлінським рішенням. Позитивна управлінська синергія проявляється в сталому розвитку соціально-економічної системи завдяки якісним управлінським рішенням. Негативна – навпаки. Вважається, що управлінська синергія першочергова націлена на збільшення кадрового потенціалу шляхом посилення мобільності кадрів, якості навчання, формування оптимальних структур, переважно «нежорстких», неформального спілкування.

Кадрова синергія, на думку Хитрої О.В. та Марченко В.М. [13; 14; 15] визначається потенціалом самоорганізації працівників як носіїв соціальних та біологічних характеристик. Слід погодитися з твердженням цих науковців щодо важливості саме кадрової синергії, яка, в багатьох випадках, є визначальною в реальному стані та подальшому розвитку підприємства, адже лише працівники є тією рушійною силою, які мають можливість поєднувати необхідні компоненти задля досягнення мети, забезпечуючи тим самим виникнення інших типів синергії (управлінської, ресурсної, тощо). Кадровий синергізм досить часто ототожнюють з синергізмом знань та темпераментів. Автори [28] як альтернативу кадровому синергізму розглядають

міжособистісний синергізм для означення ситуації співпраці різних особистостей (найчастіше – під час роботи в команді), приділяючи важливе значення саме діяльності менеджера з організації роботи, створенню команди, управління нею, що забезпечує залучення найкращих складових працівника до роботи, створення додаткової енергії, й саме це забезпечує синергізм. Будемо виходити з тези [14] щодо умов виникнення синергетики праці, яка підтверджує авторські дослідження в сфері синергії кадрового потенціалу, що самоорганізація серед працівників, висока свідомість та відповідальність забезпечують синергію. А дотримання правил, норм, приписів як прояв соціальної відповідальності особистості на робочому місці спрямоване на зниження ентропії, тобто зменшення нестійкості, деструкційності та «розсіювання енергії». Дефініція кадрової синергії, на наш погляд, повинна базуватися на зміні кадрового потенціалу як кожного працівника, так і його загальної величини, за рахунок певних джерел – здатностей та можливостей (що мають кількісні та якісні характеристики), без зовнішнього впливу керуючої системи. Вважаємо, що серед здатностей є й таке джерело синергії як схильність до самоорганізації, саморозвитку, що забезпечує як зростання загального кадрового потенціалу підприємства, так і окремих його складових. На рис. 2 авторами представлено декілька варіантів взаємодії кадрової та управлінської синергії під час управлін-

ня кадровим потенціалом на підприємстві. У якості базової ситуації обрано таку, коли присутні управлінські дії, які створюють можливості, та існує сукупність здатностей, в т.ч. й до самоорганізації між окремими складовими. Їх взаємодія в цілому й формує величину КПП. Прийняття якісних управлінських рішень (управлінська синергія +) дозволяє посилити процеси самоорганізації між окремими складовими (кадрова синергія+) та отримати зростання як окремих кадрових потенціалів так і КПП. Також є зворотна ситуація, коли управлінські дії неефективні, що спричиняє зниження використання здатностей. Між вказаними процесами є циклічний зв'язок. Хитра О.В., керуючись синерг-технологією управління персоналом [34], виділяє складові кадрового синергізму, до яких віднесено: базові принципи синергетики; джерела, умови, інструменти реалізації та прояви (результати) синергізму. В розділі джерел авторка [14] виділяє «соціальні та біологічні характеристики працівника (знання, уміння, навички, темперамент, інтереси, потреби, цінності, установки тощо)», які, за певних умов (комбінація (рекомбінація) знань працівників, ефективні міжособистісні комунікації, робота в команді (психосоціальна когерентність), обґрунтовані управлінські рішення) та використання ряду інструментів, забезпечують досягнення результатів (підвищення продуктивності праці, зниження рівня ентропії підприємства, нова якість управління).

Рис. 2. Вплив кадрової та управлінської синергії на кадровий потенціал підприємства

Джерело: розроблено авторами

Слід відмітити, що поява кадрової синергії можлива не лише за умови реалізації обґрунтованих управлінських рішень, як результату процесу управління, а під час останнього, знову ж таки виникає синергія, але вже іншого типу.

Як синергізм менеджменту в роботі [21] виділяються методи мотивації, управління, прийняття рішень, контролю.

В той же час, питанням синергії в процесі управління саме кадровим потенціалом, приділено недостатньо уваги. На нашу думку, слід визначити дві групи джерел синергічного ефекту, які виникають під час управління кадровим потенціалом, виходячи із взаємодії двох типів синергії – управлінської та кадрової (рис. 3).

З даного рисунку видно ті синергічні ефекти, які виникають завдяки дії двох типів синергії під час управління кадровим потенціалом на підприємстві. Вони мають як від’ємне, так і додатне значення, що відповідає теоретичному обґрунтуванню про мультиплікативне посилення як негативних, так і позитивних різноспрямованих явищ. На рисунку джерела кадрової та управлінської синергій базуються на тих, які виділені попередніми дослідниками, а також на авторських напрацюваннях; синергічні ефекти, які, на думку автора, виникають представлені двома групами: ті, які мають вартісне вираження, та ті, які не мають чіткого вартісного вираження (курсивом). Крім того, в складовій «синергічний ефект» представлено загальні типи ефектів,

які, в свою чергу, формуються із часткових. Так, наприклад, завдяки синергії відбувається зростання продуктивності праці, яка є чинником першого порядку по відношенню до ефективності діяльності підприємства взагалі.

Основаючись на визначенні синергічного ефекту (або ефекту синергії) визначимося з синергічним ефектом, який створюється під час управління кадровим потенціалом на підприємстві. Будемо розуміти його як певний додатковий результат (з «+» чи з «-»), який виникає внаслідок управлінського впливу на взаємодіючу сукупність окремих кадрових потенціалів працівників підприємства з метою їх скоординованої (узгодженої) дії задля сталого розвитку.

Висновки. Базуючись на власному розумінні базових категорій таких як «кадровий потенціал підприємства», «управління», «синергія» та «синергічний ефект», було проаналізовано підходи до формування джерел синергічних ефектів. Зроблено висновок, що під час управління кадровим потенціалом на підприємствах виникає кадрова та управлінська синергії, які накладаються одна на одну, створюючи мультиплікативний синергічний ефект.

Під управлінською синергією запропоновано розуміти загальну зміну соціально-економічної системи завдяки управлінським рішенням. Позитивна управлінська синергія проявляється в сталому розвитку соціально-економічної системи завдяки якісним управлінським рішенням.

Рис. 3. Джерела синергічного ефекту управління
кадровим потенціалом підприємства

Негативна – навпаки. Дефініція кадрової синергії, на погляд авторів, повинна базуватися на зміні кадрового потенціалу як кожного працівника, так і його загальної величини, за рахунок певних джерел – здатностей та можливостей (що мають кількісні та якісні характеристики), без зовнішнього впливу керуючої системи. Вважаємо, що серед здатностей є й таке джерело синергії як схильність до самоорганізації, саморозвитку, що забезпечує як зростання загального кадрового потенціалу підприємства, так і окремих його складових. Визначено джерела управлінської та кадрової синергії, а також можливі синергічні ефекти від управ-

ління кадровим потенціалом на підприємстві. Синергічний ефект, який виникає під час управління кадровим потенціалом на підприємстві, розуміється як певний додатковий результат (з «+» чи з «-»), який виникає внаслідок управлінського впливу на взаємодіючу сукупність окремих кадрових потенціалів працівників підприємства з метою їх скоординованої (узгодженої) дії задля сталого розвитку.

Отриманий науковий доробок є основою для формування механізму управління кадровим потенціалом на підприємстві із врахуванням синергії, а також для оцінювання його величини.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Білорус Т. В. *Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: Монографія* / Т.В. Білорус. – Ірпінь: НАДПСУ, 2007. – 174 с.
2. Гриньова В.М. *Управління кадровим потенціалом підприємства: Монографія* / В.М. Гриньова, Г.І. Писаревська. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
3. Гармідер Л.Д. *Методичні підходи до оцінювання розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства* // *Економіка і регіон*. – № 2 (39). – 2013. – ПолтНТУ. – С. 44-51.
4. Калініченко Л.Л. *Фактори забезпечення інтегрального інтелекту колективу підприємств* / Л. Л. Калініченко // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2012. – № 3. – С. 120-127.
5. Чернецька О.В. *Сутність та значення синергетичного ефекту в системі управління на підприємстві* / *Глобальні та національні проблеми економіки* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/157.pdf>
6. Підвальна О.Г. *Синергійний ефект в менеджменті* / О.Г. Підвальна, Н.О. Козяр // *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. – 2013. – № 3. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.econpotu.nauka.com.ua/?op=1&z=1865>
7. Водянка Л.Д. *Синергетичний ефект у діяльності підприємств: класифікація та підходи до оцінювання* / Л.Д. Водянка, І.В. Яскал // *Вісник Хмельницького національного університету*. – Т. 1. – 2012. – № 3. – С. 712.

8. Воронкова В.Г. Синергетична методологія аналізу соціального управління / В.Г. Воронкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK_36_3.pdf.
9. Полянська А., Афонькін С. Визначення ефекту синергії в процесі прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://skhid.com.ua/article/view/19030/16759>
10. Скіцько В. Концептуальні засади управління логістичними системами з врахуванням синергії та синергетики // *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics. Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*, 2015, issue 4 (169), 53-58; [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/10/169_9.pdf
11. Шевцова Г.З. Синергетичний менеджмент як концепція організованої синергії в управлінні підприємствами // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/41438/st_57_24.pdf?sequence=1
12. Дмитришин О.В. Синергетичний підхід до здійснення підприємницької діяльності / О.В. Дмитришин, В.В. Яцура // *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2011. – Вип. 21.10. – С. 194-199.
13. Марченко В.М. Кадровий синергізм процесів злиття та поглинання / В.М. Марченко // *Агроінком*. – 2009. – № 9-12. – С. 37-40.
14. Хитра О.В. Синергетичний підхід до управління трудовою поведінкою. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/2175/1/Khytra.pdf>
15. Хитра О.В. Перспективи досягнення кадрового синергізму на підприємств. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/2139/1/6084-10079-1-SM.pdf>
16. Посилкіна О. В. Дослідження синергізму трудового потенціалу фармацевтичних підприємств / О.В. Посилкіна, Ю.С. Братішко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/24_SVMN_2008/Economics/27254.doc.htm
17. Satish Kumar Kalra (1997) *Human potential management: time to move beyond the concept of human resource management* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090599710171431>
18. Смачило В.В. Квінтесенція та понятійно-семантичний аналіз соціально-економічної категорії «кадровий потенціал підприємства» // *Механізм регулювання економіки*. – № 3. – 2016. http://mer.fem.sumdu.edu.ua/index.php?cmd=view_article&article_id=444&issue_id=30

19. Іструкція зі статистики кількості працівників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1442-05>
20. Мороз О. Управління // Філософський енциклопедичний словник / В.І. Шинкарук (голова редколегії) та ін.; Л.В. Озадовська, Н.П. Поліщук (наукові редактори); І. О. Покаржевська (художнє оформлення). – К.: Абрис, 2002. – С. 657. – 742 с.
21. Стрехова С.В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом // Актуальні проблеми економіки. – № 6(132). – 2012. – С. 225-233.
22. Ігнат'єва І.А. Методологічні та методичні підходи до стратегічного управління / І.А. Ігнат'єва, М. Г. Богданов // Вісник КНУТД. – 2005. – № 2. – С. 150-154.
23. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту: Пер. з англ. / Є. Брігхем; пер. В. Біленький, інші. – К.: Молодь: Вазако, 1997. – 1000 с.
24. Itami Hiroyuki, Roehl Thomas H. (1987) Mobilizing Invisible Assets, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
25. Сергєєва О.В. Концепція синергізму в обґрунтуванні ефективності стратегічного партнерства підприємств: теоретико-методичний аспект <http://duan.edu.ua/uploads/vidavnistvo-15-16/13584.pdf>
26. Chatterjee S. Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms / S. Chatterjee // Strategic Management Journal. 1986. – Vol. 7. – P. 119-139.
27. Теория менеджмента / Л.С. Леонтьева, В.И. Кузнецов, М.Н. Конотопов и др. / Под ред. Л.С. Леонтьевой. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 287 с.
28. Мельник Л.Г., Дегтярьова І.Б. Синергетична основа маркетингових інновацій. Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – № 1. – С. 70.
29. Балтин В.Э. Оценка эффекта синергии создания и функционирования холдинга / В.Э. Балтин, Е.В. Скобелева // Вестник ОГУ. – 2003. – № 8. – С. 170-176.
30. Крылов Б., Человеческий капитал как конкурентное преимущество бизнес-организации. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.hse.ru/data/2011/06/29/1216136828/Krylov_pres.pdf
31. Curien Nicolas. The Convergence between Content and Access: Internalizing the Market Complementarity / Curien Nicolas // Review of Network Economics, – June 2007. – Vol. 6. – Issue 2. – P. 161-174.
32. Сабадирьова А.Л. Синергетичний ефект в системі потенціалу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/26111/1/Sabadyrova.pdf>

33. Організація торгівлі / За ред. В.В. Анонія – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 632 с.
34. Дмитренко Г.А. Школа синергетичного ефекту «2+2=5» для підготовки успішних менеджерів / Г.А. Дмитренко, Т.Л. Ріктор // Теорія та методика управління освітою [Електронний ресурс]. – 2010. – № 3. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010_3/10dmipsm.pdf

REFERENCES

1. Bilorus, T.V. (2007). *Strategichne upravlinnja kadrovym potencialom pidpryjemstva* [Strategic human resources management company]. Irpin', NADPSU, 174 [in Ukrainian].
2. Gryn'ova, V. M. & Pysarevs'ka, G. I. (2012). *Upravlinnja kadrovym potencialom pidpryjemstva* [Human resources management company]. H, HNEU, 228 [in Ukrainian].
3. Garmider, L.D. (2013). *Metodychni pidkhody do ocinjuvannja rozvytku kadrovogho potencialu torghovelnogho pidpryjemstva* [Methodological approaches to evaluation of personnel potential commercial enterprise]. *Ekonomika i region – Economy and region*, no 2 (39), 44-51 [in Ukrainian].
4. Kalinichenko, L.L. (2012). *Faktory zabezpechennja integhralnogho intelektu kolektyvu pidpryjemstv* [Factors providing integral intelligence to the collective of enterprises]. *Markety'ng i menedzhment innovacij – Marketing and management of innovations*, no. 3, 120-127 [in Ukrainian].
5. Chernecjka, O. V. (2014). *Sutnistj ta znachennja synerghetychnogho efektu v systemi upravlinnja na pidpryjemstvi* [The essence and significance of the synergistic effect in the management system at the enterprise]. *Global'ni ta nacional'ni problemy` ekonomiky` - Global and National Problems of Economy (electronic journal)*, vol. 2, 762-765. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/157.pdf> [in Ukrainian].
6. Pidvaljna, O. Gh. & Kozjar N. O. (2013). *Synerghijnyj efekt v menedzhmenti* [Synergy effect in management]. – *Effective economy (electronic journal)*, no. 3. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1865> [in Ukrainian]
7. Vodjanka, L. D. & Jaskal I. V. (2012) *Synerghetychnyj efekt u dijalnosti pidpryjemstv: klasyfikacija ta pidkhody do ocinjuvannja* [Synergy effect in enterprise activity: classification and approaches to evaluation]. – *Bulletin of the Khmelnytsky National University*. Vol. 1, no. 3, 7-112 [in Ukrainian].
8. Voronkova, V. Gh. *Cynerghetychna metodologhija analizu socialnogho upravlinnja* [Synergetic methodology of social control analysis]. *Electronic resource*. Retrieved from: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK_36_3.pdf. [in Ukrainian].

9. Poljansjka, A. & Afonjkin S. (2013) *Vyznachennja efektu synerghiji v procesi pryjnjattja upravlinsjkykh rishenj* [Determination of the effect of synergy in the process of making managerial decisions.]. *East (electronic journal)*, no. 5, 81-89. Retrieved from: <http://skhid.com.ua/article/view/19030/16759> [in Ukrainian].
10. Skicjko, V. (2015) *Konceptualjni zasady upravlinnja loghistychnymy systemamy z vrakhuvannjam synerghiji ta synerghetyky* [Conceptual principles of management of logistic systems taking into account synergy and synergetics]. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, issue 4 (169); Retrieved from: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/10/169_9.pdf [in Ukrainian].
11. Shevcova, Gh. Z. *Synerghetychnyj menedzhment jak koncepcija orghanizovanoji synerghiji v upravlinni pidpryjemstvamy* [Synergetic management as a concept of organized synergy in the management of enterprises]. *Electronic resource*. Retrieved from: http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/41438/st_57_24.pdf?sequence=1 [in Ukrainian].
12. Dmitrishin, O.V. & Yatsura V. V. (2011). *Synerghetychnyj pidkhid do zdijsnennja pidpryjemnyckoji dijalnosti* [Synergetic Approach to Entrepreneurial Activity]. – *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, vol. 21.10, 194-199. [in Ukrainian]
13. Marchenko, V. M. (2009). *Kadrovyy synerhizm protsesiv zlyttia ta pohlynannia* [Personnel synergy of merger and acquisition processes]. – *Ahroinkom*, No9-12, 37-40 [in Ukrainian].
14. Khytra, O.V. *Synerghetychnyi pidkhid do upravlinnia trudovoiu povedinkoiu* [Synergistic approach to managing work behavior]. *Electronic resource*. Retrieved from: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/2175/1/Khytra.pdf> [in Ukrainian].
15. Khytra, O.V. (2012). *Perspektyvy dosiahnennia kadrovoho synerhizmu na pidpryiemstv* [Perspectives of achievement of personnel synergy on enterprises]. *Electronic resource*. Retrieved from: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/2139/1/6084-10079-1-SM.pdf> [in Ukrainian].
16. Posylkina, O. V.& Bratishko, Ju. S. (2008). *Doslidzhennja synerghizmu trudovogho potencialu farmacevtychnykh pidpryjemstv* [Research of synergism of labor potential of pharmaceutical enterprises]. *Electronic resource*. Retrieved from: http://www.rusnauka.com/24_SVMN_2008/Economics/27254.doc.htm [in Ukrainian].
17. Satish Kumar Kalra (1997). *Human potential management: time to move beyond the concept of human resource management* [in English].

18. Smachylo, V. V. (2016). *Kvintesencija ta ponjatijno-semantycznyj analiz socialjno-ekonomichnoji kategoriji «kadrovyy potencial pidpryjemstva»* [Quintessence and conceptual-semantic analysis of the socio-economic category "Human Resource Potential"]. – *Mechanism for Regulating Economics*, no. 3. Retrieved from: <https://is.gd/arH6Ve> [in Ukrainian].
19. *Istruktsiia zi statystyky kilkosti pratsivnykiv* [Instruction on statistics of the number of employees]. Electronic resource. Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1442-05> [in Ukrainian].
20. Moroz, O. (2002). *Filosofskyi entsyklopedychnyi slovnyk*. [Philosophical Encyclopedic Dictionary]. Kyiv: Abris, 742 [in Ukrainian].
21. Strehkova, S.V. (2012) *Vzaiemozviazok i vzaiemoobumovlenist elementiv systemy upravlinnia personalom*. [Interconnection and interconnection of the elements of the personnel management system]. – *Current problems of the economy*. №6(132), 225-233 [in Ukrainian].
22. Ihnatieva, I. A., Bohdanov M. H. (2005). *Metodolohichni ta metodychni pidkhody do stratehichnoho upravlinnia*. [Methodological and methodical approaches to strategic management]. – *KNUTD Bulletin*. № 2, 150-154 [in Ukrainian].
23. Brihkhem Ye. (1997) *Osnovy finansovoho menedzhmentu*. [Fundamentals of Financial Management]. Kyiv: Youth: Vazako. 1000 [in Russian].
24. Itami H. & Roehl T. (1987) *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. [in English].
25. Serheieva O.V. *Kontseptsiiia synerhizmu v obgruntuvanni efektyvnosti stratehichnoho partnerstva pidpriemstv: teoretyko-metodychnyi aspekt* [Concept of synergy in substantiating the effectiveness of strategic partnership of enterprises: theoretical and methodical aspect]. Electronic resource. Retrieved from: <http://duan.edu.ua/uploads/vidavnistvo-15-16/13584.pdf> [in Ukrainian].
26. Chatterjee S. (1986) *Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms*. – *Strategic Management Journal*. Vol. 7, 119–139 [in English].
27. Leonteva, L. S. & Kuznetsov, V. Y. & Konotopov M. N. (2017). *Teoriia menedzhmenta* [Management Theory]. ed. L. S. Leontieva. M.: Publishing house Yuraight, 287 [in Russian].
28. Melnyk, L. H. & Dehtiarova, I. B. (2010). *Synerhetychna osnova marketynhovykh innovatsii*. [Synergetic basis of marketing innovations]. – *Marketing and Innovation Management*. No. 1, 70 [in Ukrainian].
29. Baltyn, V.E. & Skobelev, E.V. (2003). *Otsenka efekta synerhyi sozdaniia y funktsyonyrovaniia kholdynha*. [Estimation of the Synergy Effect of the Creation

- and Operation of the Holding]. – Bulletin of the OGU. No. 8, 170-176 [in Russian].*
30. Krilov, B. *Chelovecheskyi kapital kak konkurentnoe preymushchestvo byznes – orhanyzatsyy. [Human capital as a competitive advantage of a business organization]. Electronic resource. Retrieved from: <https://is.gd/f33I3E> [in Russian].*
 31. Curien Nicolas (2007). *The Convergence between Content and Access: Internalizing the Market Complementarity. – Review of Network Economics. Vol. 6, Issue 2, 161-174 [in English].*
 32. Sabadyrova, A.L. *Synerhetychnyi efekt v systemi potentsialu pidpriemstva. [Synergistic effect in enterprise potential system]. Electronic resource. Retrieved from: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/26111/1/Sabadyrova.pdf> [in Ukrainian].*
 33. Anopii, V.V. (2009). *Orhanizatsiia torhivli [Organization of trade]. za redaktsiieiu Apopiia V. V. K.: Tsentri uchbovoi literatury, 623 [in Ukrainian]*
 34. Dmytrenko H. A. & Riktor T. L. (2010) *Shkola synerhetychnoho efektu «2+2=5» dlia pidhotovky uspishnykh menedzheriv. [School of synergistic effect «2 + 2 = 5» for the preparation of successful managers]. Electronic resource. Retrieved from: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/ttmuo/2010_3/10dmipsm.pdf [in Ukrainian]*

Стаття надійшла до редакції 09. 10. 2018

Посилання на статтю: Калініченко Л.Л. Джерела синергічного ефекту в управлінні кадровим потенціалом на підприємстві / Л.Л. Калініченко, В.В. Смачило // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць. – 2018. – № 3. – С. 116-135. DOI: 10.31375/2226-1915-2018-3-116-135.

Reference a JournalArtic: Kalinichenko L.L. & Smachylo V.V. (2018). Sources of synergistic effect in the management of human potential in an enterprise. Development of management and entrepreneurship methods on transport, 92-102. DOI: 10.31375/2226-1915-2018-3-116-135.