



Smachylo, V. (2017). Mekhanizm upravlinnia kadrovym potentsialom na osnovi kontseptsii synerhii [Personnel potential management mechanism based on the concept of synergy]. *Socio-Economic Problems and the State*. 17 (2), 171-182.



МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ СИНЕРГІЇ

Валентина Смачило

Харківський національний університет будівництва та архітектури
вул. Сумська, 40, м. Харків, 61002, Україна
e-mail: miroslava.valya@ukr.net
к.е.н., доцент, кафедра економіки



Article history:

Received: September, 2017
1st Revision: October, 2017
Accepted: November, 2017

JEL classification:

M5
J5

UDC:

331.107 (108)

Abstract: Стрімка трансформація соціально-економічних систем на всіх рівнях та зростаюча роль людини в економіці вимагають перегляду концепції управління кадровим потенціалом підприємств (КПП). Це обумовлює необхідність формування сучасних механізмів управління ним. В дослідженні автором запропоновано механізм управління кадровим потенціалом підприємства на основі концепції синергії, який передбачає: розробку методики оцінювання, безпосереднє оцінювання кадрового потенціалу працівників та підприємства, здійснення управлінського впливу на основі проведеної оцінки, розрахунок динамічних змін після здійснення управлінського впливу відповідно до цілей, оцінювання ефективності управління за критерієм наявності синергії, побудову матриці визначення стратегій управління КПП на основі прояву синергії, формування, реалізацію та контроль за виконанням запроваджених стратегій. Рекомендовано, як критерій ефективності управління, розглядати наявність синергії, яка описана математичною залежністю. Це дозволить здійснювати ефективний управлінський вплив на кадровий потенціал підприємства у відповідності до цілей.

Keywords: кадровий потенціал підприємства, синергія, коефіцієнт синергії, матриця, управління, стратегія.



Смачило В. Механізм управління кадровим потенціалом на основі концепції синергії [Електронний ресурс] / Валентина Смачило // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2017. — Вип. 2 (17). — С. 171-182. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17svvoks.pdf>.



This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

1. Постановка проблеми.

Стрімкі трансформаційні процеси сучасності, які полягають в формуванні економіки знань, де провідна роль належить людині, обумовлюють необхідність змін в управлінських діях стосовно такої складної соціально-економічної системи як кадровий потенціал підприємства. Глобалізаційні процеси, комп'ютеризація та інтернетизація всіх сфер життя змінюють та обумовлюють принцип формування колективів, та відповідно, управління ними. Кожен висококваліфікований фахівець, як носій кадрового потенціалу, формується не лише на основі зовнішнього впливу до зростання свого рівня, а й на основі внутрішньої мотивації до саморозвитку та самовдосконалення, що й забезпечує його високий рівень. При цьому не слід забувати, що особистісне зростання може нівелюватися застарілими підходами до управління. Це зумовлює необхідність оновлення та диверсифікації методів управління кадровим потенціалом підприємств та, відповідно, підвищення його ефективності, за рахунок розроблення відповідних механізмів. Вважаємо, що слід виходити з розуміння ефективного управління окремими працівниками, які об'єднані в колектив, та є носіями кадрового потенціалу підприємства, із врахуванням зростаючої його загальної величини в порівнянні зі зростаючими окремими потенціалами працівників, що обумовлено синергією управління (*management synergy*). Саме ці та інші обставини обумовили актуальність та своєчасність дослідження.

2. Аналіз останніх досліджень та публікацій.

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. [6], Гармідер Л. Д. [4], Калініченко Л. Л. [8], Лібанову Е. М. [10], Шаульську Л. В. [21]. Питаннями синергії в управлінських процесах на підприємстві займалися Чернецька О. В. [19], Підвальна О. Г., Козяр Н. О. [11], Водянка Л. Д., Яскал І. В. [2], Воронкова В. Г. [3], Полянська А., Афонькін С. [12], Скіцько В. [14], Шевцова Г. З. [22]; в підприємницькій діяльності Дмитришин О. В. [7], на різних рівнях соціально-економічних систем (від підприємства до регіону та національної економіки в цілому) та в різних сферах.

3. Невирішені раніше частини загальної проблеми.

В той же час, питанням синергії в процесі управління саме кадровим потенціалом, приділено недостатньо уваги. Як синергізм менеджменту в роботі [2] виділяються методи мотивації, управління, прийняття рішень, контролю. Вказане вимагає дослідження проблематики управління кадровим потенціалом підприємств на засадах концепції синергії.

4. Постановка завдання.

Розробити механізм управління кадровим потенціалом підприємства із врахування синергії.

5. Виклад основного матеріалу.

Осмислення різноманітних підходів до визначення сутності соціально-економічної категорії кадровий потенціал підприємства (далі – *КПП*), яке було

здійснено автором в роботах [15-17] дало право обґрунтувати доцільність використання системного підходу, що дозволяє окреслити його авторське розуміння як відкритої, динамічно мінливої, складної соціально-економічної системи, яка представлена наявною сукупністю здібностей і можливостей кадрів підприємства, що мають кількісні та якісні характеристики, необхідні підприємству задля сталого розвитку.

Як величина, яка потребує виміру, КПП базується на кваліфікаційно-правовому обмеженні: високий рівень кваліфікації працюючих та належність до штату, що проявляється через правове – керівництву та власникам недоцільно вкладати кошти в розвиток кадрового потенціалу підприємства, який може бути представлений сумісниками; та кваліфікаційне – працівників такого рівня важко підібрати у відповідності до специфіки підприємства та замінити їх із зовнішнього ринку праці, на відміну від низько кваліфікованих.

Трансформації, що відбуваються на всіх рівнях соціально-економічних систем, вимагають постійного управління КПП, що вимагає розробки певного механізму. Слід відмітити, що процес управління КПП повинен враховувати ретроспективний характер потенціалу (набуті характеристики), поточний його стан та характеристики, а також майбутні здібності та можливості, які будуть необхідні задля сталого розвитку підприємства, що вимагає статичної та динамічної оцінки.

Авторська гіпотеза полягає в тому, що ефективне управління забезпечує синергійний ефект, що забезпечує умову виконання: ціле не дорівнює сумі часткового. Інтерпретація теорії синергії до кадрового потенціалу [9] передбачає, що величина кадрового потенціалу підприємства ($K_{ПП}$) буде відрізнятися від суми кадрових потенціалів окремих працівників ($K_{П,r}$) на деяку величину синергії S_s . Таке твердження не протирічить й системному підходу [14]. Це відхилення може бути як в меншу, так і в більшу сторони, тобто має знак «+» або знак «-». Відповідно до вказаного автор пропонує механізм управління кадровим потенціалом підприємства та його працівників із врахуванням ефекту синергії, який представлено на рис. 1.

Перший етап передбачає проведення оцінювання величини кадрового потенціалу підприємства та кожного з працівників, яких віднесено до нього, відповідно до визначених обмежень, що характеризується як статична оцінка. Першочерговість цього етапу пояснюється необхідністю визначити поточний його стан. Сам по собі цей етап має складну структуру і передбачає: формування дворівневої групи експертів для відбору, обґрунтування та оцінювання складових $K_{ПП}$ та $K_{П,r}$, їх показників, методів оцінювання, тощо. На цьому етапі передбачається, що група експертів визначать окремі складові $K_{ПП}$ та $K_{П,r}$ за допомогою бінарної матриці, як це пропонувалось в роботі [1]. Далі, в межах кожної складової, експертами відбираються показники, що їх характеризують. В межах інтегрального підходу відбирається метод оцінки $K_{ПП}$ та $K_{П,r}$ за рядом критеріїв, що передбачає використання методу ієрархій. На основі обраного методу проводиться розрахунок показників та, за необхідності, надається їм бальна оцінка експертами.

На другому етапі проходить безпосередньо оцінювання та порівняння $K_{ПП}$ та $K_{П,r}$, що можна записати як:

$$K_{ПП} - \sum K_{П,r} = S_s \quad (1)$$

Вказане, дозволяє сформулювати тезу, що, ефективність управління виявляється в наявності синергійного ефекту.

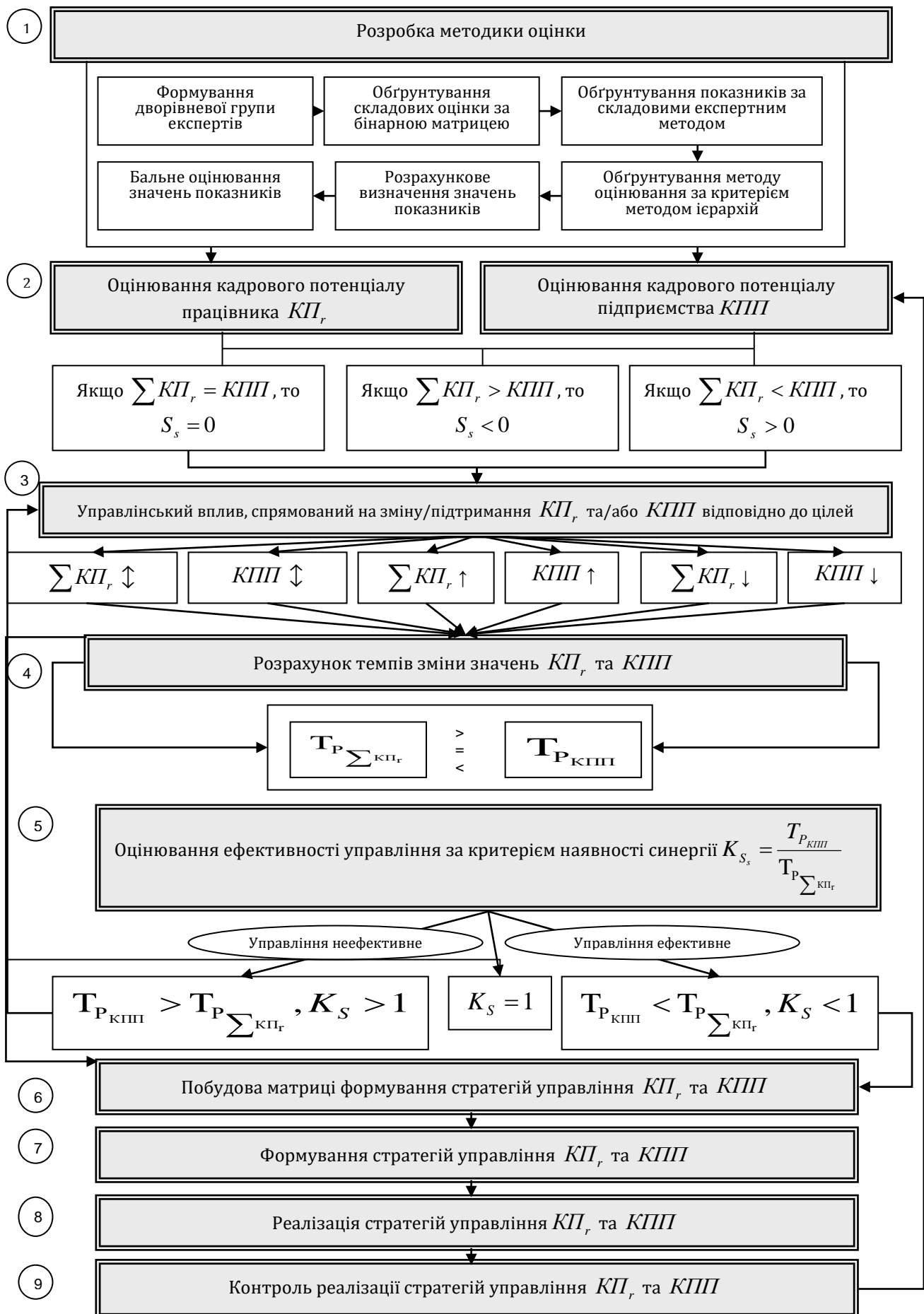


Рис. 1. Механізм управління кадровим потенціалом на засадах синергії

Примітка: розроблено автором

Таким чином:

- якщо $KПП > \sum KП_r$, то $S_s > 0$ і управління кадровим потенціалом ефективно, а кадрові потенціали працівників використовуються в повному обсязі;
- якщо $KПП < \sum KП_r$, то $S_s < 0$ і управління кадровим потенціалом не ефективно, а кадрові потенціали працівників використовуються в повному обсязі і це загрожує підприємству звільненням висококваліфікованих працівників;
- якщо $KПП = \sum KП_r$, то $S_s = 0$ і відсутній будь-який синергійний ефект.

На третьому етапі, на основі результатів оцінки, необхідно здійснити управлінський вплив, спрямований на зміну/підтримання $KП_r$ та/або $KПП$ відповідно до цілей. В результаті якого, вказані величини можуть зростати (\uparrow), зменшуватися (\downarrow), залишатися без змін (\updownarrow).

Так як управління є процесом динамічним, а не статичним, адже управлінський вплив на об'єкт управління здійснюється для зміни базового стану об'єкта управління, то доцільно порівнювати стан об'єкта управління до та після здійснення впливу і виявляти наявність чи відсутність синергії в процесі взаємодії єдиної системи КПП. Відповідно, це передбачає вивчення показників, які характеризують вказану динаміку (темпи росту, темп приросту, відхилення) – четвертий етап. При цьому поєднання змін індивідуальних кадрових потенціалів та змін загальної величини кадрового потенціалу підприємства може мати як різні вектори спрямування, так і різні темпи змін, навіть односпрямованих, що буде впливати на появу чи відсутність синергії.

Тому на п'ятому етапі проводиться оцінювання ефективності управління за критерієм наявності синергії та розрахувати коефіцієнт синергії як відносну величину (K_s). В роботі [12] запропоновано вказаний показник розраховувати як відношення темпів приросту величини інтегрального показника трудового потенціалу та суми темпів приросту комплексних показників за відповідними складовими. В нашому випадку порівнюються темпи росту кадрового потенціалу підприємства та суми кадрових потенціалів працівників (ф. 2).

$$K_s = \frac{T_{P_{KПП}}}{T_{P_{\sum KП_r}}} \quad (2)$$

де $T_{P_{KПП}}$ – темпи росту кадрового потенціалу підприємства;

$T_{P_{\sum KП_r}}$ – темпи росту суми кадрових потенціалів окремих працівників.

Відповідно до цього критерію, управління вважається ефективним, якщо $K_s > 1$; управління вважається неефективним, якщо $K_s < 1$. Якщо $K_s = 1$, то необхідно проводити додаткові дослідження.

За наслідками п'ятого етапу доцільно повторити управлінський вплив (етап 3), якщо управління виявилось неефективним, та провести додаткові оціночні й управлінські дії (етап 2 та 3).

Вже безпосередньо після 4 етапу є можливість побудувати матрицю формування стратегій розвитку $KП_r$ та $KПП$ (табл. 1), що пропонується подати як шостий етап. Вважаємо за доцільне застосувати матричний підхід, де є можливість поєднати показники змін (а саме – темпи росту) індивідуальних кадрових потенціалів та загального КПП в різних варіаціях.

Для чіткого позиціонування підприємств в квадратах матриці встановлено можливі межі варіювання значень аналітичних показників під час їх співвідношення

(на основі [5,20]):

$$M = \left\{ \begin{array}{l} 1 \leq \Delta T_{P_{\text{кпш}}} \leq 1 \\ 1 \leq \Delta T_{P_{\sum \text{кп}_r}} \leq 1 \end{array} \right\}, \quad (3)$$

де M – стан управління $KПП$ та $КП_r$, при якому дані аналітичні показники набувають визначених значень;

$\Delta T_{P_{\text{кпш}}}$ – темп приросту кадрового потенціалу підприємства, у вигляді десяткового дробу;

$\Delta T_{P_{\sum \text{кп}_r}}$ – темп приросту суми кадрових потенціалів працівників, у вигляді десяткового дробу.

Таблиця 1. Матриця формування стратегій управління КПП на основі виявлення синергії

$T_{P_{\sum \text{кп}_r}} \backslash T_{P_{\text{кпш}}}$	$KПП \uparrow$ $T_{P_{\text{кпш}}} > 1$	$KПП \updownarrow$ $T_{P_{\text{кпш}}} = 1$	$KПП \downarrow$ $T_{P_{\text{кпш}}} < 1$
$\sum КП_r \uparrow$ $T_{P_{\sum \text{кп}_r}} > 1$	1 $T_{P_{\text{кпш}}} > 1$ $T_{P_{\sum \text{кп}_r}} > 1$	2 $T_{P_{\text{кпш}}} = 1$ $T_{P_{\sum \text{кп}_r}} > 1$	3 $T_{P_{\text{кпш}}} < 1$ $T_{P_{\sum \text{кп}_r}} > 1$
$\sum КП_r \updownarrow$ $T_{P_{\sum \text{кп}_r}} = 1$	4 $T_{P_{\text{кпш}}} > 1$ $T_{P_{\sum \text{кп}_r}} = 1$	5 $T_{P_{\text{кпш}}} = 1$ $T_{P_{\sum \text{кп}_r}} = 1$	6 $T_{P_{\text{кпш}}} < 1$ $T_{P_{\sum \text{кп}_r}} = 1$
$\sum КП_r \downarrow$ $T_{P_{\sum \text{кп}_r}} < 1$	7 $T_{P_{\text{кпш}}} > 1$ $T_{P_{\sum \text{кп}_r}} < 1$	8 $T_{P_{\text{кпш}}} = 1$ $T_{P_{\sum \text{кп}_r}} < 1$	9 $T_{P_{\text{кпш}}} < 1$ $T_{P_{\sum \text{кп}_r}} < 1$

Крім того, варіанти, прописані в квадрантах матриці, дозволять не лише описати поточний стан, виявити його причини, охарактеризувати ефективність чи, навпаки, неефективність управління, а й сформулювати стратегії управління кадровим потенціалом в кожній ситуації, що забезпечить досягнення цілей розвитку підприємства та працівника.

Розглянемо кожен з квадрантів.

Перший квадрант: характеризується одночасним позитивним зростанням як індивідуальних кадрових потенціалів, так і загального кадрового потенціалу підприємства. За умови рівномірного зростання синергія управління відсутня ($K_s = 1$). За умови перевищення темпів зростання КПП над темпами зростання кадрового потенціалу працівників з'являється синергічний ефект ($K_s > 1$). В даному квадранті наявність синергії є найбільш ймовірною.

Другий квадрант: характеризується незмінною величиною кадрового потенціалу підприємства при зростанні кадрових потенціалів працівників. Така ситуація свідчить про прагнення до саморозвитку та самореалізації працівників, але управління підприємством не організовує та не мотивує працівників. Це особиста ініціатива кожного. Система управління дозволяє утримуватися на одному рівні, але її можна вважати неефективною, бо висококваліфіковані кадри, не маючи організаційної підтримки можуть змінити місце роботи або перестати поліпшувати рівень свого кадрового потенціалу. За таких умов ефект синергії відсутній $K_s < 1$.

Третій квадрант: характеризується скороченням величини загального кадрового

потенціалу через неефективне управління, відсутність мотивації, непрацюючі механізми управління. При цьому кадрові потенціали працівників зростають за рахунок лише особистої ініціативи. Ситуація гірше, ніж в попередньому квадранті, адже прискорює очікувану плинність кадрів підприємства, погіршення якості їх роботи тощо ($K_s < 1$).

Четвертий квадрант: характеризується зростанням кадрового потенціалу підприємства за рахунок поліпшення управління ним, організаційних механізмів, автоматизації та комп'ютеризації виробництва при незмінній величині кадрових потенціалів працівників. Дана ситуація є небезпечна, адже межі удосконалення управління не нескінченні, тому слід переорієнтуватися на спонукання працівників до їх кадрового розвитку. Синергія присутня $K_s > 1$.

П'ятий квадрант: характеризується стагнацією розвитку як кадрового потенціалу працівників, так і кадрового потенціалу підприємства в цілому. Темпи зростання відсутні і компанія застигла в одному стані – позитивному чи негативному (може бути з синергією чи без). Управління не є ефективним ($K_s = 1$). Ситуація потребує досконального вивчення та здійснення більш сильного чи альтернативного управлінського впливу.

Шостий квадрант: характеризується скороченням величини темпів приросту КПП в порівнянні зі стабільною величиною темпів зміни окремих кадрових потенціалів та негативною синергією ($K_s < 1$), що свідчить про неефективне управління або його негативний, шкідливий вплив.

Сьомий квадрант: характеризується скороченням кадрового потенціалу підприємства при зростанні індивідуальних КП (негативна синергія $K_s < 1$), що виявляє повністю деструктивну систему управління КПП. Небезпечна ситуація, яка веде до вимивання КПП.

Восьмий квадрант: характеризується незмінною величиною КПП при зменшенні величини кадрових потенціалів працівників внаслідок системи управління, що не спрямована на працівників. Утримання попереднього рівня базується лише на управлінських інструментах.

Дев'ятий квадрант: характеризується скороченням як індивідуальних, так і загального кадрових потенціалів, що викликано неефективною системою управління та відсутністю бажання (можливості) саморозвитку у працівників, та веде до деградації кадрового потенціалу підприємства та працівника.

На сьомому етапі здійснюється формування стратегій розвитку $KП_7$ та $KПП_7$ у відповідності з квадрантом матриці та цілей діяльності підприємства.

Восьмий етап передбачає безпосередню реалізацію розроблених стратегій. Досить часто, віднесення етапу, пов'язаного з реалізацією стратегій, вважається спірним, але управління не буде логічно завершеним, якщо не буде здійснено перевірку виконання заходів, передбачених стратегією, що й дає підставу до додавання 8-го етапу в механізм, що пропонується. Тому передбачається й дев'ятий етап, пов'язаний із контролем, та його безпосередній зв'язок з етапом оцінки.

6. Висновки та пропозиції.

Отже, в даному дослідженні автором запропоновано механізм управління кадровим потенціалом підприємства на концептуальних засадах синергії; визначено критерії ефективного та неефективного управління; розроблено матрицю формування стратегій розвитку на основі виявлення синергії. В подальших дослідженнях планується розробка методики оцінювання кадрового потенціалу підприємства та стратегій управління кадровим потенціалом залежно від квадранту матриці.

Author details (in Russian)

Механизм управления кадровым потенциалом на основе концепции синергии

Смачило Валентина

Харьковский национальный университет строительства и архитектуры
ул. Сумская, 40, г. Харьков, 61002, Украина
e-mail: miroslava.valya@ukr.net
к.э.н., доцент, кафедра экономики

Аннотация. Стремительная трансформации социально-экономических систем на всех уровнях и возрастающая роль человека в экономике требуют пересмотра концепции управления кадровым потенциалом предприятий (КПП). Это обуславливает необходимость формирования современных механизмов управления им. В исследовании автором предложен механизм управления кадровым потенциалом предприятия на основе концепции синергии, который предусматривает: разработку методики оценки, непосредственное оценивание кадрового потенциала работников и предприятия, осуществление управленческого влияния на основе проведенной оценки, расчет динамических изменений после осуществления управленческого воздействия в соответствии с целями, оценку эффективности управления по критерию наличия синергии, построение матрицы определения стратегий управления КПП на основе проявления синергии, формирование, реализацию и контроль за выполнением предложенных стратегий. Рекомендовано, в качестве критерия эффективности управления, рассматривать наличие синергии, что описано математической зависимостью. Это позволит осуществлять эффективное управленческое влияние на кадровый потенциал предприятия в соответствии с целями.

Ключевые слова: кадровый потенциал предприятия, синергия, коэффициент синергии, матрица, управление, стратегия.

Author details (in English)

Personnel potential management mechanism based on the concept of synergy

Valentyna Smachylo

Kharkov National University of Civil Engineering and Architecture
40, Sumska str., 61002, Kharkov, Ukraine
e-mail: miroslava.valya@ukr.net
PhD, Assoc. Prof., Department of Economics

Abstract. The rapid transformation of socio-economic systems at all levels and the growing role of people in the economy require revision of the concept of management of personnel potential of an enterprise (PPE). This stipulates the necessity of the formation of modern mechanisms for managing it. In the study, the author has proposed a mechanism of management of personnel potential of an enterprise on the basis of the concept of synergy, which involves: development of a methodology of evaluation, direct assessment of personnel potential of employees and enterprises, management impact on the basis of evaluation, calculation of dynamic changes after the implementation of management influence in accordance with the objectives, the evaluation of efficiency management by the criterion of synergy, construction of a matrix for determining the strategies of PPE management on the basis of synergy, development, implementation and enforcement of policies implemented. It is recommended, as a criterion for the effectiveness of management, to consider the presence of synergy, described by mathematical dependence. This will allow to perform effective managerial influence on the personnel potential of the enterprise in accordance with the objectives.

Keywords: personnel potential of enterprise, synergy, synergy coefficient, matrix, management, strategy

Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17svvoks.pdf>

Funding

The authors received no direct funding for this research.

Citation information

Smachylo, V. (2017). Mekhanizm upravlinnia kadrovym potentsialom na osnovi kontseptsii synerhii [Personnel potential management mechanism based on the concept of synergy]. *Socio-Economic Problems and the State*. 17 (2), 171-182.

<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17svvoks.pdf>

Використана література:

1. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: Монографія. – Ірпінь: НАДПСУ, 2007. – 174с.
2. 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.
3. 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.
4. Гармідер Л. Д. Методичні підходи до оцінювання розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства// Економіка і регіон № 2 (39) – 2013 – ПолтНТУ с. 44-51.
5. Глухова С. В. Методичний підхід щодо оцінки результативності інноваційної діяльності будівельних підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=352>.
6. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
7. 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.
8. Калініченко Л. Л. Фактори забезпечення інтегрального інтелекту колективу підприємств / Л. Л. Калініченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 3. – С. 120-127.
9. Кравченко О. С. Практичні аспекти оцінки синергії як основного критерію відбору ефективних угод злиття або поглинання при трансформації бізнес-моделей вітчизняних підприємств [Текст] / О. С. Кравченко // Механізм регулювання економіки. - 2014. - № 2. - С. 79-87.
10. Людський розвиток в Україні. Модернізація соціальної політики: регіональний аспект (колективна монографія) / за ред. Е. М. Лібанової; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. – К., 2015. – 356 с.
11. 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.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1865>.
12. Полянська А., Афонькін С. Визначення ефекту синергії в процесі прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://skhid.com.ua/article/view/19030/16759>.

13. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Дослідження синергізму трудового потенціалу фармацевтичних підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/24_SVMN_2008/Economics/27254.doc.htm.
14. 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.
15. Смачило В. В. Дослідження підходів щодо дефініції «кадровий потенціал підприємства» // Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики: Щорічний збірник наукових робіт. Матеріали V міжнародної науково-практичної дистанційної конференції, м. Харків, 30-31 березня 2017 р.) / редкол. : В. В. Малий та ін. – Харків.: НФаУ, 2017.
16. 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.
17. Смачило В. В. Рівнево-ієрархічна демаркація соціально-економічної категорії "кадровий потенціал" // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті №3 (56), 2016. - с. 138-155.
18. Фадєєва І. Г. Синергізм та координація роботи підсистем в інтегрованій системі управління нафтогазовидобувної корпорації / І. Г. Фадєєва // Економічний часопис XXI. – 2012. – No 12. – С. 32-35.
19. Чернецька О. В. Сутність та значення синергетичного ефекту в системі управління на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/157.pdf>.
20. Чорна М. В., Чатченко О. Є., Зубков С. О. / «Оцінка перспектив розвитку підприємств ресторанного бізнесу як чинник забезпечення конкурентоспроможності в умовах євроінтеграційних процесів» // Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів». Тези доповідей. Частина 1.-Харків: ХНУБА, 2016. – 206-209.
21. Шаульська, Л. В. Умови розвитку трудового потенціалу [Текст] / Л. В. Шаульська // Економіст. – 2009. – № 2. – С. 11-27.
22. Шевцова Г. З. Синергетичний менеджмент як концепція організованої синергії в управлінні підприємствами // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/41438/st_57_24.pdf?sequence=1.

References

1. Bilorus, T. V. (2007). *Strategichne upravlinnja kadrovym potencialom pidpryjemstva* [Strategic human resources Management Company]. Irpin, NADPSU. 174p. (In Ukrainian).
2. Vodjanka, L. D., Jaskal, I. V. (2012) Synerghetychnyj efekt u dijajlnosti 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, pp. 7-112.
3. Voronkova V. Gh. Cynerghetychna metodologhija analizu socialjnogho upravlinnja [Synergetic methodology of social control analysis]. Electronic resource. Available at: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK_36_3.pdf.

4. Garmider, L. D. (2013) Metodychni pidkhody do ocinjuvannja rozvytku kadrovogho potencialu torghoveljnogho pidpryjemstva [Methodological approaches to evaluation of personnel potential commercial enterprise]. *Economy and region*, no 2 (39), pp. 44-51.
5. Ghlukhova S. V. (2010) Metodychnyj pidkhid shhodo ocinky rezul'tatyvnosti innovacijnoji dijajnosti budivel'nykh pidpryjemstv [Methodical approach to the evaluation of the performance of innovative activity of construction enterprises]. *Effective economy* (electronic journal), no. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=352> (accessed (14.11.2017)).
6. Gryn'ova, V. M., Pysarevs'ka, G. I. (2012). *Upravlinnja kadrovym potencialom pidpryjemstva* [Human resources Management Company]. H, HNEU. 228p. (In Ukrainian).
7. Dmitrishin, O. V., Yatsura V. V. (2011) Synerghetychnyj pidkhid do zdijsnennja pidpryjemnyckoji dijajnosti [Synergetic Approach to Entrepreneurial Activity]. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, vol. 21.10, pp. 194-199.
8. Kalinichenko, L. L. (2012) Faktory zabezpechennja integrahlnogho intelektu kolektyvu pidpryjemstv [Factors providing integral intelligence to the collective of enterprises]. *Marketing and management of innovations*, no. 3, pp. 120-127.
9. Kravchenko, O. S. (2014) Praktychni aspekty ocinky synerghiji jak osnovnogho kryteriju vidboru efektyvnykh ughod zlyttja abo poghlyvannja pry transformaciji biznes-modelej vitchyznjanykh pidpryjemstv [Practical aspects of synergy assessment as the main criterion for selecting effective mergers or acquisitions in the transformation of business models of domestic enterprises]. *Mechanism of regulation of economy*, no. 2, pp. 79-87.
10. Libanova E. M. (2015) *Lyudskij rozvytok v Ukrayini. Modernizaciya socialnoyi polityky: regionalnyj aspekt* [Human development in Ukraine. Modernization of social policy: regional aspect]. Institute of Demography and Social Studies them. M.V. Studs of the National Academy of Sciences of Ukraine. - 356 pp. (In Ukrainian).
11. Pidvaljna, O. Gh., Kozjar N. O. (2013) Synerghijnij 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> (accessed (14.11.2017)).
12. Poljansjka A., Afonjkin S. (2013) Vyznachennja efektu synerghiji v procesi pryjnattja upravlinsjkykh rishenj [Determination of the effect of synergy in the process of making managerial decisions.]. *East* (electronic journal), no.5, pp. 81-89. Available at: <http://skhid.com.ua/article/view/19030/16759> (accessed (14.11.2017)).
13. Posylkina, O. V., Bratishko, Ju. S. (2008) Doslidzhennja synerghizmu trudovogho potencialu farmacevtychnykh pidpryjemstv [Research of synergism of labor potential of pharmaceutical enterprises]. Electronic resource. Available at: http://www.rusnauka.com/24_SVMN_2008/Economics/27254.doc.htm. (accessed (14.11.2017)).
14. Skicjko, V. (2015) Konceptualjni zasady upravlinnja loghistrychnymy 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), pp. 53-58; Available at: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/10/169_9.pdf.
15. Smachylo, V. V. (2017) Doslidzhennja pidkhodiv shhodo definiciji «kadrovij potencial pidpryjemstva» [Investigation of the approaches to defining the "personnel potential of the enterprise"]. *Management and Marketing in the Contemporary Economy, Science, Education, Practice: Annual Collection of Scientific Papers*. Kharkiv: NfaU. Pp. 406-413.
16. Smachylo, V. V. (2016) Kvintesencija ta ponjatijno-semantychnyj analiz socialjno-ekonomichnoji kateghoriji «kadrovij potencial pidpryjemstva» [Quintessence and conceptual-semantic analysis of the socio-economic category "Human Resource Potential"]. *Mechanism for Regulating Economics*, no. 3. Available at: http://mer.fem.sumdu.edu.ua/index.php?cmd=view_article&article_id=444&issue_id=30.

17. Smachylo, V. V. (2016) Rivnevo-ijerarkhichna demarkacija socialjno-ekonomichnoji kategoriji "kadrovij potencial" [Pivne-hierarchical demarcation of the socio-economic category "human potential"]. *Development of methods of management and management of transport*, no.3 (56), pp. 138-155.
18. Fadjejeva, I. Gh. (2012) Synerghizm ta koordynacija roboty pidsystem v integhrovaniy systemi upravlinnja naftoghazovydobuvnoji korporaciji [Synergism and coordination of work of subsystems in the integrated system of management of the oil and gas extracting corporation]. *Economic Journal of the XXI*, no.12, pp. 32-35.
19. Chernenckja, 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 and National Problems of Economy* (electronic journal), vol. 2, pp. 762-765. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/157.pdf>. (accessed (14.11.2017)).
20. Chorna, M. V., Chatchenko, O. Je., Zubkov, S. O. (2016) Ocinka perspektyv rozvytku pidpryjemstv restorannogho biznesu jak chynnyk zabezpechennja konkurentospromozhnosti v umovakh jevrintegracijnykh procesiv [Evaluation of the prospects for the development of restaurant business as a factor in ensuring competitiveness in the conditions of European integration processes] *Proceedings of the Priorities for the development of the national economy in the context of European integration and global challenges (Ukraine, Kharkiv, April 20-21, 2016)*, Kharkiv, KhNUBA, pp. 206-209.
21. Shaulska, L. V. (2009) *Umovy rozvytku trudovogho potencialu* [Terms of employment labor potential]. *Ekonomist*, no. 2, pp.11-27.
22. 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. Available at: http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/41438/st_57_24.pdf?sequence=1.



© 2017 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.
 This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.
 You are free to:
 Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.
 The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.
 Under the following terms:
 Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.
 You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
 No additional restrictions
 You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.

Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
- High visibility and discoverability via the SEPS website
- Rapid publication
- Guaranteed legacy preservation of your article
- Discounts and waivers for authors in developing regions

Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

