

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 3, 2020 | 26.03.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.3.69](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.3.69)

УДК 338

*В. В. Смачило,  
к. е. н., доцент, професор кафедри економіки,  
Харківський національний університет будівництва та архітектури  
ORCID: 0000-0002-6153-1564  
О. С. Шуміло,  
д. е. н., доцент, Харківський національний університет будівництва та архітектури  
ORCID: 0000-0002-0574-248X  
Є. В. Попова,  
магістрант, Харківський національний університет будівництва та архітектури  
ORCID: 0000-0002-0407-8214*

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ КРІЗЬ ПРИЗМУ ТЕОРІЇ ПОКОЛІНЬ**

*V. Smachylo  
PhD in Economics, professor,  
Kharkov National University of Civil Engineering and Architecture  
O. Shumilo  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Kharkov National University of Civil Engineering and Architecture  
E. Popova  
master student, Kharkov National University of Civil Engineering and Architecture*

## **ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT THROUGH THE LENS OF GENERATIONAL THEORY**

*В статті проведено дослідження стосовно управління персоналом на підприємствах будівельної сфери Харківського регіону крізь призму поколінь. Метою статті є дослідження особливостей управління персоналом будівельних підприємств в розрізі теорії поколінь. Методика дослідження: статистичний аналіз; експертний метод; метод узагальнень. Обґрунтовано актуальність дослідження застосування методів управління в розрізі теорії поколінь. Проведено аналіз ринку праці в розрізі теорії поколінь та розкрито специфіку працевлаштування (формальний/неформальний сектор). Визначено, на основі експертного методу, що керівники будівельних підприємств Харківського регіону, які прийняли участь в анкетуванні, приймають до уваги вік працівників та диференціюють методи управління відносно нього. Встановлено пріоритетність методів управління стосовно персоналу в розрізі їх поколінь та вказано на необхідність подальших досліджень в цій сфері стосовно працівників покоління Z, які, в майбутньому, будуть складати більшість на ринку праці.*

*Personnel management is a popular area of research that needs constant research and recommendations because of its importance to economics and dynamism. It is worth noting the strong influence of global trends on the changing place and role of man in the process of work through the updating of technological styles and generations.*

*The article deals with the study of personnel management at enterprises of the construction sphere of Kharkiv region through the prism of generations. The purpose of the article is to study the features of personnel management of construction enterprises in the context of generation theory. Research methodology: statistical analysis; expert method; method of generalizations.*

*The essence of the categories "personnel" and "personnel management of enterprises" is covered. Drawing on previous research, the generational characteristics of generations have been generalized.*

*The relevance of research into the application of control methods in the context of generation theory is substantiated. The analysis of the labor market in the context of the theory of generations and the specifics of employment (formal / informal sector) are revealed. Formal employment in the formal employment market is determined to be dominated by Generation X and Y, with a tendency to decline in total employment (41.5% and 48.0% in 2018 and 40.87% and 47.4% in January-September). 2019) due to the growth of workers belonging to the generation Z in the age of 15-24 years (from 6.5% to 6.9%) and baby boomers (from 3.9% to 4.2%). A similar situation is observed in the field of informal employment, although the proportion of Generation Z and baby boomers is higher than the formal one, which indicates the reluctance of representatives of these generations to formalize employment relationships and that they prefer more flexible forms of cooperation with employers.*

*It is determined, on the basis of the expert method, that the managers of construction enterprises of the Kharkiv region, who took part in the survey, take into account the age of employees and differentiate management methods with respect to it. The priority of management practices in terms of staffing is broken down by their generations and the need for further research in this area is addressed with respect to Generation Z workers, who will in the future be the majority in the labor market.*

**Ключові слова:** персонал, теорія поколінь, управління, будівельні підприємства.

**Keywords:** personnel, theory of the generations, management, construction enterprises.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання, які характеризують мінливістю та непрогнозованістю, а також соціалізацією економічних процесів, вимагають постійного перегляду та удосконалення управління людьми в процесі праці. Це є актуальним для організацій будь-якого типу та форми власності, але, в той же час, необхідно враховувати ієрархію специфічних детермінантів – від глобальних до національних, регіональних/галузевих та внутрішніх особливостей суб'єкта господарювання.

Вважаємо, що неврахування всієї сукупності чинників негативно впливає на стабільність кадрового складу підприємств, провокує появу «кадрового голоду» та неефективної зайнятості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблематика управління персоналом є популярною сферою дослідження, яка потребує постійних вивчень та рекомендацій внаслідок своєї важливості для економіки та динамічності. Слід відмітити сильний вплив глобальних трендів на зміну місця та ролі людини в процесі праці через оновлення технологічних укладів та поколінь. Питаннями теорії поколінь займалися Садова С., Колмакова Л.О., Совершенна І.О., Жарківська І., Єрмоленко А.Б., які висвітлювали питання особливості представників кожного покоління, доліджували їх класифікацію, особливості під час управління. В той же час, автори вважають за доцільне розглянути особливості управління персоналом будівельних підприємств крізь призму теорії поколінь, адже дослідження в цій сфері відсутні на даний момент.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження особливостей управління персоналом будівельних підприємств в розрізі теорії поколінь.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

На початку статті вважаємо за необхідне чітко визначити базові категорії, такі як «персонал підприємства» та «управління персоналом підприємства», адже від їх дефініції буде залежати розуміння кількісних та якісних меж дослідження.

Слід відмітити, що вивчення категорії персонал присвячена велика кількість публікацій, в той же час, вона не висвітлена у вітчизняному нормативно-правовому полі, що вносить певні колізії в її трактування та практичне використання. Ґрунтуючись на вищевикладеному, зупинимося на розумінні категорії «персонал підприємства» як об'єкта управління, яке наведено в роботі [1], де вона базується на поняттях, що відображені в українському законодавстві, що дозволяє чітко ідентифікувати кількісно, хто є персоналом підприємств.

Отже, «персонал підприємства - це сукупність фізичних осіб, які мають трудові взаємовідносини із роботодавцем на основі трудового договору/контракту та кількісно представляють собою суму облікової кількості штатних працівників підприємства та зовнішніх сумісників» [1].

Категорія «управління» є достатньо дискусійною та тлумачиться через призму її багатогранності: 1) функція системи (управління - функція); 2) процес взаємообміну інформацією (управління - процес); 3) складова частина функціонування систем організації різного походження (управління-система); 4) дія на об'єкт (управління - дія).

Спираючись на визначення управління в роботі [2], будемо його розуміти як «діяльності керуючої системи (суб'єкту управління) стосовно керованої системи (об'єкта управління) з метою забезпечення його сталого розвитку через досягнення цілей».

Таким чином, управління персоналом представляє собою діяльність суб'єкту управління стосовно персоналу підприємства з метою забезпечення взаємного сталого розвитку через досягнення цілей.

Важливим є доповнення, що сталий розвиток повинен бути взаємний, як і забезпечення цілей, адже потреби та цінності працівників підприємства та безпосередньо підприємства, що формують цілі, досить часто є неузгодженими між собою, що провокує конфлікти та обумовлює неефективність діяльності.

Відповідно, необхідно враховувати цінності, потреби та особливості працівників підприємства, які, на наш погляд, доцільно розглядати крізь призму теорії поколінь.

Вивчення питання теорії поколінь у вітчизняних реаліях присвячені роботи [3-6]. В них визначено характеристики представників того чи іншого покоління, а також особливості їх поведінки на ринку праці (рис. 1).



**Рис. 1. Трудові особливості поколінь**  
(сформовано авторами на основі [3-7])

Співавтором даної статті питання щодо управління в розрізі теорії поколінь розглядалися в роботі [7] стосовно підприємств транспортної сфери. Було встановлено, що широке представлення теорії поколінь включає 8 категорій людей, але на ринку праці до 2020р. буде представлено переважно покоління X та Y, та менше – Z (через молодий вік) та бебі-бумери (особи передпенсійного та пенсійного віку). В подальшому, в прогнозі до 2040р. з ринку праці вже зникнуть представники покоління X та Y. Діти, що народжені після 2010-2012рр. вже будуть

представляти собою інше покоління –  $\alpha$ , але як вони виглядати на ринку праці в 2030-2040рр. ще складно сказати. Отже, тому актуальним є вивчення саме поколінь X,Y,Z [7]. Також було встановлено, що відсутні дані офіційної статистики в розрізі вікових груп та видів діяльності. Така статистична інформація була б дуже доречна для керівників підприємств галузі, бо дозволила б формувати віковий профіль потенційних працівників і враховувати особливості того чи іншого покоління, а також професійної орієнтації. Це дозволило б визначати схильність до певної професії або роду діяльності [7].

Дослідження [8] демонструють, що різницю у ставленні до роботи працівників різних поколінь відмічають 88% опитаних респондентів в Україні, але тільки 58% компаній адаптують підходи до управління персоналом [8].

Відповідно до мети дослідження необхідно актуалізувати дані стосовно структури зайнятості в розрізі теорії поколінь та щодо сфери будівництва.

Спираючись на офіційну статистику [9,10] було розглянуто структурні зміни стосовно категорій поколінь на ринку праці України (табл.1).

**Таблиця 1. Структура зайнятого та безробітного населення України в розрізі поколінь**

Роки	Покоління/роки						
	Z	X			Y		Бєбі-бумери
	15-24	25-29	30-34	35-39	40-49	50-59	60-70
Формальна зайнятість, тис. осіб							
2018р.	1068,5	6793,7			7856,4		642,3
січень-вересень 2019р.	1157,5	6835,6			7930,9		703,6
Формальна зайнятість, %							
2018р.	6,5	41,5			48,0		3,9
січень-вересень 2019р.	6,9	40,87			47,4		4,2
Неформальна зайнятість, тис. осіб							
2018р.	344,6	1411,8			1586,6		198,3
січень-червень 2019р.	334,0	1368,1			1541,3		215,1
Неформальна зайнятість, %							
2018р.	9,73	39,87			44,80		5,60
січень-червень 2019р.	9,66	39,56			44,57		6,22
Безробітне населення за методологією МОП, тис. осіб							
2018р.	233,7	700,6			643,3		1,0
січень-вересень 2019р.	211,2	566,4			683,5		0,7
Безробітне населення за методологією МОП, %							
2018р.	14,8	44,38			40,75		0,06
січень-вересень 2019р.	14,45	38,75			46,76		0,05

(побудовано авторами на основі [7,9-10])

З табл. 1 можна зробити висновок, що на ринку праці в сфері формальної зайнятості переважає покоління X та Y із тенденцією до скорочення в загальній величині зайнятості (41,5% і 48,0% в 2018р. та 40,87% і 47,4% в січні-вересні 2019р.) за рахунок зростання працівників, які відносяться до покоління Z у віці 15-24 роки (з 6,5% до 6,9%) та бєбі-бумерів (з 3,9% до 4,2%). Останнє, можна розцінювати як негативне явище через те, що на ринок праці виходять особи в пенсійному віці, що свідчить про погіршення їх матеріального стану та пошук додаткових джерел доходів, а також про посилення кадрового голоду, коли роботодавці згодні закривати вакансії особами пенсійного віку. Аналогічна ситуація спостерігається в сфері неформальної зайнятості, хоча питома вага покоління Z та бєбі-бумерів вище, аніж у формальній, що свідчить про небажання представників цих поколінь офіційно оформлювати трудові відносини та те, що вони віддають перевагу більш гнучким формам співпраці з роботодавцями.

Серед безробітного населення відсоток покоління Z ще вище (14,8% в 2018р. та 14,45% в січні-червні 2019р.), хоча лідерами залишаються представники покоління X та Y, так як саме працівники цієї вікової категорії переважно формують пропозицію на ринку праці.

Вже загальний аналіз ринку праці в розрізі теорії поколінь демонструє певні проблеми та особливості щодо працевлаштування представників різних вікових груп: перехід від формального до неформального професійного спілкування; нівелювання авторитетів та прив'язки до єдиного робочого місця; орієнтація на гнучкі графіки роботи, демократичні стилі управління та навчання впродовж життя (life long learning - LLL).

Вказане, вимагає вивчення та перегляду методів управління стосовно працівників підприємств залежно від їх віку. Метод управління розглядається як сукупність (або система) «управлінських прийомів, що сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності підприємства» [11].

Базуючись на традиційній класифікації методів управління персоналом, яка передбачає їх поділ за змістом, виділяємо такі [11]:

- адміністративні (або, в іншій інтерпретації, організаційні та адміністративні, які підрозділяються на адміністративно-правові та адміністративно-організаційні [12]);
- соціально-психологічні (соціально-психологічні за сферою використання поділяються на соціальні та психологічні);
- економічні.

Спираючись на сутнісне навантаження вказаних методів [13], слід визначити існуючу практику їх застосування до найманих працівників залежно від віку.

В основу методики дослідження покладено експертний метод, який передбачає опитування працівників, які займають керуючі посади, на будівельних підприємствах щодо пріоритетності застосування того чи іншого методу до працівників певного віку. В розробленій анкеті наведено класифікацію методів та їх характеристику, класифікацію та характеристику поколінь, а також запропоновано виставити певний ранг – від 1 до 4 за пріоритетністю використання. Найбільш пріоритетній групі методів для певної категорії працівників виставляється перший ранг (1), найменш пріоритетній – четвертий ранг (4), тобто ця група методів буде застосована до працівника в останню чергу.

До опитування було залучено десять представників топ-менеджменту підприємств, які працюють в сфері будівництва. Результати опитування узагальнено в табл. 2.

**Таблиця 2. Узагальнення думок експертів щодо пріоритетності методів управління в розрізі поколінь**

Методи \ Покоління	X	Y	Z
	54-39 років	38-24 роки	23-18 роки
Адміністративні	1 - 6 осіб (60%) 2 – 0 осіб (0%) 3 – 4 особи (40%) 4 – 0 осіб (0%) Всього 100%	1 - 0 осіб (0%) 2 – 1 особа (10%) 3 – 8 осіб (80%) 4 – 1 особа (10%) Всього 100%	1 - 4 особи (40%) 2 – 2 особи (20%) 3 – 0 осіб (0%) 4 – 4 особи (40%) Всього 100%
Економічні	1 - 4 особи (40%) 2 – 6 осіб (60%) 3 – 0 осіб (0%) 4 – осіб (0%) Всього 100%	1 - 1 особа (10%) 2 – 0 осіб (0%) 3 – 1 особа (10%) 4 – 8 осіб (80%) Всього 100%	1 - 0 осіб (0%) 2 – 5 осіб (50%) 3 – 3 особи (30%) 4 – 2 особи (20%) Всього 100%
Організаційні	1 - 0 осіб (0%) 2 – 3 особи (30%) 3 – 6 осіб (60%) 4 – 3 особи (10%) Всього 100%	1 - 1 особа (0%) 2 – 0 осіб (0%) 3 – 9 осіб (90%) 4 – 1 особа (10%) Всього 100%	1 - 0 осіб (0%) 2 – 4 особи (40%) 3 – 6 осіб (60%) 4 – 0 осіб (0%) Всього 100%
Соціально-психологічні	1 - 0 осіб (0%) 2 – 3 особи (30%) 3 – 0 осіб (0%) 4 – 7 осіб (70%) Всього 100%	1 - 0 осіб (0%) 2 – 7 осіб (70%) 3 – 3 особи (30%) 4 – 0 осіб (0%) Всього 100%	1 - 5 осіб (50%) 2 – 5 осіб (50%) 3 – 0 осіб (0%) 4 – 0 осіб (0%) Всього 100%

Узагальнивши результати анкетування, які наведено в табл. 2, можемо сказати, що керівники, які приймали участь в дослідженні, віддають перевагу адміністративним методам в роботі з працівниками покоління X та Z, хоча останнє має досить суперечливий характер, адже думки розділилися. Застосування економічних методів має переважний характер для покоління X (1 та 2 ранги), на 2 та 3 місці для працівників Z та лише на 4 для працівників Y, що на, нашу думку, не досить виправдано, адже саме вони зацікавлені у винагороді та визнанні. Організаційні методи мають переважуючи 3 місце за застосуванням у керівництва для всіх категорій працівників. Група соціально-психологічних методів є популярною в роботі з працівниками покоління Z (1-2 ранги), 2 місце для працівників Y та 4 для працівників X.

На основі проведеного дослідження побудуємо матрицю пріоритетів щодо використання методів управління для працівників підприємств в сфері будівництва (табл.3).

**Таблиця 3. Матриця пріоритетності методи/покоління**

Методи \ Покоління	X	Y	Z
	54-39 років	38-24 роки	23-18 роки
Адміністративні	1	3	1,4
Економічні	2	4	2
Організаційні	3	3	3
Соціально-психологічні	4	2	1,2

Отже, можна зробити висновки, що вік працівників впливає на методи управління, які застосовуються на підприємствах будівельної сфери Харківської області. Найбільш неоднозначним є застосування тих чи інших методів відносно представників покоління Z, що потребує більш докладного вивчення в майбутньому.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Обґрунтовано актуальність дослідження застосування методів управління в розрізі теорії поколінь. Проведено аналіз ринку праці в розрізі теорії поколінь та розкрито специфіку працевлаштування (формальний/неформальний сектор).

Визначено, на основі експертного методу, що керівники будівельних підприємств Харківського регіону, які прийняли участь в анкетуванні, приймають до уваги вік працівників та диференціюють методи управління відносно нього. Встановлено пріоритетність методів управління стосовно персоналу в розрізі їх поколінь та вказано на необхідність подальших досліджень в цій сфері стосовно працівників покоління Z, які, в майбутньому, будуть складати більшість на ринку праці.

#### **Список використаної літератури.**

- 1 Смачило, В. В., Наливайко, Т. Л. (2019) Ідентифікація соціально-економічної категорії «персонал підприємства». Вісник ЖДТУ. № 3 (89). С. 47-56.
2. Наливайко Т. Л. (2019) Ідентифікація понятійно-категоріального апарату адаптивного управління. Економіка та держава. 9. 95–102.
3. Садова С. Особливості та психологія покоління X, Y, Z. Psychological Dimensions of Culture, Economics, Management: Science Journal, X, 2017 р. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. С. 56-59. URL: <http://ena.lp.edu.ua> (дата звернення 14.01.2019).
4. Колмакова Л.О., Совершенна І.О. Чого варто очікувати і як управляти представниками покоління Z? Глобальні проблеми економіки та фінансів: збірник тез наукових робіт ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, Київ–Прага–Відень, 31 травня 2017 року. Фінансово-економічна наукова рада, 2017. С. 20-23.
5. Жарківська І. Теорія поколінь і управління персоналом організації. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку : вітчизняний та зарубіжний досвід : зб. тез доп. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів / редкол. : Л. І. Вергун, Ю. В. Мельник, О. Легкий. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 118-120.
6. Єрмоленко А.Б. Розвиток національного освітнього простору в контексті надбань теорії поколінь. Вісник національного університету оборони. 2014. №3(40). С. 82-87.
7. Смачило В.В. Архітектура трансформацій кадрового потенціала підприємств транспорту. Економіка і держава. 2019. №7. С.39-45.
8. Нові тренди у сфері управління персоналом: як побудувати організацію майбутнього. URL: <https://www.eu.com> (дата звернення 14.01.2019).
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/tr.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tr.htm) (дата звернення 1.03.2020).
10. Офіційний сайт Державної служби зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/storinka/analitika-ta-statystyka> (дата звернення 1.03.2020).
- 11 Харун О.А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua>.
12. Рашитова Н. К. Методи та основні функції управлінської діяльності / Н. К. Рашитова. // Державне будівництво. 2008. № 1. URL: <http://nbuv.gov.ua>.
13. Смачило В.В., Халіна В.Ю. Диференціація методів управління кадровим потенціалом підприємства. Соціальна економіка. 2018. №56. С. 222–232

#### **References.**

1. Smachylo, V.V. & Nalyvaiko, T. (2019) Identification of socio-economic category "enterprise personnel", Visnyk ZhDTU, vol. 4, pp. 189-194.
2. Nalyvaiko, T. (2019), "Identification of conceptual and categorical apparatus adaptive management", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 9, pp. 95–102. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.9.95
- 3 Sadova, S. (2017) "Features and psychology generation X, Y, Z", Psychological Dimensions of Culture, Economics, Management: Science Journal, X, pp. 56-59.

4. Kolmakova, L.O. and Sovershenna, I.O. (2017) “What to expect and how to manage the Z generation?”, *Hlobal'ni problemy ekonomiky ta finansiv: zbirnyk tez naukovykh robot IX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, [Global problems of economy and finance: a collection of abstracts of scientific works of the IX International scientific and practical conference], Kyiv–Prah–Viden' 31 May 2017, pp. 20-23.

5. Zharkivs'ka, I. (2016) “The theory of generations and management of the personnel of the organization”, *Innovatsijni protsesy ekonomichnoho ta sotsial'no-kul'turnoho rozvytku : vitchyznianyj ta zarubizhnyj dosvid : zb. tez dop. IX Mizhnar. nauk.-prakt. konf. molodykh uchenykh i studentiv* [Innovative processes of economic and socio-cultural development: domestic and foreign experience: Sb. thesis add IX International sci. pract. conf. Young Scientists and Students], Ternopil', Ukraine, pp. 118-120.

6. Yermolenko, A.B. (2014) “Development of the national educational space in the context of the achievements of the theory of generations”, *Visnyk natsional'noho universytetu oborony*, vol. 3(40), pp. 82-87.

7. Smachylo, V. (2019), “Architectonics of transportation of personal capacity of transport enterprises”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 7, pp. 39–45. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.7.39

8. New trends in personnel management: how to build the organization of the future, available at: <https://www.ey.com> (Accessed 14.01.2019).

9 Official site of the State Statistics Service of Ukraine (2019), available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/tr.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tr.htm) (Accessed 01.03.2020).

10. Official site of the State Employment Service (2019), available at: <https://www.dcz.gov.ua/storinka/analityka-ta-statystyka> (Accessed 01.03.2020).

11. Kharun, O.A. “Klasyfikatsiia metodiv upravlinnia trudovym potentsialom promyslovykh pidpriemstv”, available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua>.

12 Rashytova, N. K. (2008), “Metody ta osnovni funktsii upravlinskoï diialnosti”, *Derzhavne budivnytstvo*, vol. 1. available at: <http://nbuv.gov.ua>.

*Стаття надійшла до редакції 19.03.2020 р.*