

УДК 330.143:005.7

О. В. Кириченко,

к. т. н., доцент кафедри технології та конструювання швейних виробів,

Вінницький інститут конструювання одягу та підприємництва

Міжрегіональної академії управління персоналом

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2897-4861>

А. В. Череватов,

докторант кафедри міжнародних економічних відносин та економічної теорії,

Міжнародний університет бізнесу і права

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5801-8852>

О. А. Наконечний,

викладач фахового коледжу конструювання одягу, Вінницький інститут конструювання одягу

та підприємництва Міжрегіональної академії управління персоналом

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3018-5611>

Н. В. Білецька,

д. е. н., доцент, доцент, відділ навчально-педагогічної роботи, Вінницький інститут

конструювання одягу та підприємництва Міжрегіональної академії управління персоналом

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6922-3614>

П. В. Іванюта,

д. держ. упр., доцент, професор кафедри менеджменту, маркетингу

та підприємництва, Вінницький кооперативний інститут

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1320-5473>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.1.30

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ПРОЦЕС ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

O. Kyrychenko,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Technology and Design of Sewing Products,
Vinnytsia Institute of Clothing Design and Entrepreneurship of the Interregional Academy of Personnel Management

A. Cherevatov,

Postgraduate, Department of International Economic Relations and Economic Theory,
International University of Business and Law

O. Nakonechnyi,

Teacher of the Professional College of Clothing Design, Vinnytsia Institute of Clothing Design
and Entrepreneurship of the Interregional Academy of Personnel Management

N. Biletska,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Education-Pedagogical Jobs, Vinnytsia Institute
of Clothing Design and Entrepreneurship of the Interregional Academy of Personnel Management

P. Ivaniuta,

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Marketing
and Entrepreneurship, Vinnytsia Cooperative Institute

PERSONNEL MANAGEMENT AS PROCESS FOR INCREASING LABOR PRODUCTIVITY AT AN ENTERPRISE

У такій науковій статті процес управління персоналом розглянутий з точки зору досягнення ефективності — як у загальному вигляді, так і з точки зору соціально чи особистісних значень, а також продуктивності праці і досягнення кінцевих результатів.

Саме таким чином ґрунтується управління персоналом у вигляді підходів та розпорядження людськими зусиллями, які застосовуються для відтворюваності операцій і процесів, де у кінцевому результаті виникають досягнення у вигляді рівня ефективності та продуктивності праці.

І на такій підставі сформувалася мета статті, що полягає у всебічному дослідженні рівня ефективності і продуктивності праці за кінцевими результатами, які відбуваються відповідно до функцій і процесів управління персоналом.

Таким чином у найбільшому обсязі доведено те, що за рахунок управління персоналом у кожному підприємстві постійно діє спроможність за рахунок залучення трудового складу співробітників до втілення заздалегідь встановлених відтворюваних цілей у дійсну реальність.

А це означає, що саме управління персоналом за власними функціями, завданнями і впливовими діями керівництва дозволяє кожному підприємству отримувати значні досягнення і довершеності у здобутті провідних ринкових позицій, надаючи операціям і процесам відтворення значні досконалості.

Але не менш важливе значення при управлінні персоналом мають виявлення і спрямування у потрібне русло існуючих резервів, за яким зумовлюється суттєвий потенціал, після чого розкривається подальша здатність збільшувати власні відтворюючі результати і пов'язані із цим досягнення.

Саме цим характеризується управління персоналом у вигляді керівних функцій та процесів, за допомогою яких підприємницька діяльність набуває більш досконалого вигляду, в результаті чого відмічається спроможностями набувати для себе кращих характеристик і реалізації особистих пріоритетів.

І у загальному підсумку, управління персоналом за критеріями ефективності і продуктивності праці означає подальший потенціал для проведення всебічних досліджень, чим ґрунтується роль людської праці, зусиль та ініціатив у значних відтвореннях на підприємстві.

In such a scientific article, the process of personnel management is considered from the point of view of achieving efficiency — both in general terms and from the point of view of social or personal values, as well as labor productivity and achieving final results.

This is how personnel management is based in the form of approaches and management of human efforts, which are used for the reproducibility of operations and processes, where in the end result there are achievements in the form of the level of efficiency and labor productivity.

And on this basis, the goal of the article was formed, which consists in a comprehensive study of the level of efficiency and labor productivity by final results, which occur in accordance with the functions and processes of personnel management.

Thus, it has been proven to the greatest extent that due to personnel management in each enterprise, the ability to constantly operate by involving the workforce in the implementation of previously established reproducible goals into actual reality is constantly operating.

And this means that it is personnel management according to its own functions, tasks and influential actions of management that allows each enterprise to achieve significant achievements and perfection in gaining leading market positions, giving operations and reproduction processes significant perfection.

But no less important in personnel management is the identification and direction in the right direction of existing reserves, which determines significant potential, after which the further ability to increase one's own reproducing results and related achievements is revealed.

This is what characterizes personnel management in the form of management functions and processes, with the help of which entrepreneurial activity acquires a more perfect form, as a result of which it is marked by the ability to acquire better characteristics for itself and implement personal priorities.

And in general, personnel management according to the criteria of efficiency and productivity of labor means further potential for conducting comprehensive research, which is based on the role of human labor, efforts and initiatives in significant reproductions at the enterprise.

Ключові слова: управління персоналом, підприємство, ефективність, продуктивність праці, резерви, процесний підхід, потенціал.

Keywords: personnel management, enterprise, efficiency, labor productivity, reserves, process approach, potential.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розробка ефективних, адаптованих до сучасних умов розвитку керівних і регулюючих механізмів є неможливим без управління пер-

соналом, тобто розпорядження трудовими ресурсами з метою досягнення найбільш важливих цілей, якими у своєму складі володіє підприємство. А це означає не лише надання зав-

дань і розпоряджень до працюючих на підприємстві чи висування вимог, що стосується його операційного циклу, але і здійснення комплексу заходів для їх розвитку та просування по кар'єрній сходинці, спільне обґрунтування цілей разом із підвищенням заінтересованості у кінцевих результатах. Крім цього, управління персоналом є багатограним і поряд із цим складним процесом, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями, що характеризується системністю і завершеністю на основі комплексного вирішення проблем, проводячи при цьому процеси відтворення предметів і речей у вигляді товарів.

Тим і ґрунтується успішність діяльності підприємства через взаємодії і співпраці щодо створення нових розробок, освоєнням інших сфер і орієнтирів діяльності, вихід на нові горизонти та перспективи бізнесу тощо. І, відповідно до цього, управління персоналом має не менш важливе значення на підприємстві, що підтверджує високу актуальність.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед вчених, що розглядали та досліджували питання щодо управління та оцінки трудового потенціалу підприємства, слід віднести Л. В. Балабанової, М. Д. Ведернікової, А. В. Калини, С. Ф. Покропівного, А. А. Мазаракі, А. Г. Семенова, О. М. Шубалого та ін. Але недосконалість науково-прикладних розробок у сфері оцінки трудового потенціалу підприємства не дозволяє визначити хоча б декілька напрямів, за рахунок яких виявлятимуться у більш конкретизованому значенні рівні ефективності, а також виявлення резервів підвищення продуктивності праці.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Саме від цього встановлена мета статті, що полягає у дослідженні стану управління персоналу як тої невід'ємної частини діяльності підприємства щодо пошуку та виявлення наступних потенціалів підвищення рівня ефективності та продуктивності праці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Складність процесу управління персоналом зумовлюється своїм об'єктом, адже працівники значно відрізняються від інших ресурсів у системі менеджменту організацій та потребують специфічних підходів до управління [4]. Отже, ефективно створена система управління персоналом на підприємстві сприятиме:

- підвищенню рівня мотивації працівників на підприємстві;
- зростанню продуктивності праці;
- регулюванню та усуненню недоліків, які виникають у процесі виробничих відносин; — створенню сприятливої атмосфери в трудовому колективі та формуванню корпоративної культури на підприємстві;
- формуванню у працівників нових навичок і вмінь у процесі навчання, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку творчого потенціалу
- збільшенню прибутків підприємства та у цілому поліпшенню його іміджу, позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі.

Тоді як саме персонал на кожному підприємстві веде свою трудову діяльність у відповідності до поставлених цілей, які мають загальний вигляд. В результаті цього такі цілі розповсюджуються по всьому периметру організаційної структури підприємства, які підлягають розподілу в розрізі структурних підрозділів за окремими цехами, дільницями, ланками та ін., підпорядковуючись власним цільовим настановам, і отримуючи при цьому відповідні завдання.

Тому що персонал підприємства — категорія працівників, які об'єднані за ознакою цільової належності до безпосередньої діяльності підприємства (апарату, відділу, служби, лабораторії, кафедри тощо) або професії (управлінський, адміністративний, інженерний, технічний тощо).

З теорії менеджменту відомо, що функції, і разом із ними завдання управління в цілому, і персоналу зокрема, ґрунтуються і узагальнюються його цілями [9]. І звідси стосовно управління персоналом виділяють дві групи цілей управління персоналом, де для них часто застосовуються такі термінологічні ознаки: "ефективність у економічному значенні" і "соціальна (особистісна) ефективність".

При цьому економічна ефективність управління персоналом розуміється як досягнення, з мінімальними витратами на персонал, цілей підприємства у співвідношенні до економічних результатів, стабільності, високої гнучкості й адаптивності до безупинно мінливого середовища; соціальна ефективність — як задоволення інтересів і потреб співробітників (оплата праці, її зміст, можливість особистісної самореалізації, задоволеність спілкуванням із співробітниками тощо) [5].

Згідно посібника Балабанової Л. В. та Крамаренко В. І., ефективність управління персо-

налом вимірюється такими методичними розрахунками, які відображають співвідношення між внесеними зусиллями і досягнутими економічними результатами у загальному вигляді за такою формулою [1, 7]:

$$E_e = \frac{\text{Результативність}}{\text{Витрати}} \cdot 100\% \quad (1),$$

Як результат діяльності можна при цьому розглядати: обсяг виготовленої продукції (реалізованих товарів), прибуток, а як витрати — фактичний фонд заробітної плати або суму матеріального забезпечення основного персоналу, відрахувань у централізовані фонди і на соціальні заходи, відповідно до публікації О. Я. Голубки [3]. Ці показники доцільно аналізувати в динаміці за низкою років, а також порівнювати за результатами споріднених підприємств. У ситуації, коли постійно здійснюються різного роду нововведення, спрямовані на економію живої праці і створення більш сприятливих її умов, часто існує потреба оцінювати різні варіанти взаємопов'язаних з цим інвестицій. За допомогою наведеної нижче формули є можливість приблизно розрахувати, за який термін ($T_{ок}$) внесені капітальні вкладення окупляться економією на заробітній платі й інших соціальних виплатах (за умови, що всі інші поточні витрати не підлягатимуть змінам):

$$T_{ок} = \frac{K_1 - K_2}{3\Pi_2 - 3\Pi_1} \quad (2),$$

де K_1 і K_2 — капітальні вкладення по першому і другому варіантах;

$3\Pi_1$ і $3\Pi_2$ — безпосередня оплата праці, соціальні відрахування і інші необхідні виплати.

Іншим способом для порівняння варіантів інвестицій є відображення формулою зведені у одне ціле грошові витрати (B_{np}), де для їх сприйняття підходящим слід вважати найменше число:

$$B_{np} = 3\Pi + E \cdot K \quad (3),$$

де 3Π — заробітна плата, соціальні виплати і платежі;

E — нормативний коефіцієнт, обернений до терміну окупності (ставка банківського відсотку, норми амортизації та ін.);

K — величина капітальних вкладень у вигляді інвестиційних внесків.

Тут необхідно враховувати можливу різночасність здійснення капітальних вкладень. Для усунення цієї обставини показники приводяться до якогось періоду. Розрахунок виконується таким чином: у першому випадку це робиться шляхом розподілу щорічної суми капітальних вкладень (K) на вираз $(1 + E)$, а в другому —

шляхом помноження їх на нього стільки разів, скільки років розділяє момент їхнього здійснення і відповідно час початку або завершення операцій та процесів виробничого характеру.

А це, в свою чергу, зумовлюється виникненням кінцевих результатів, як яких складається загальна успішність у співвідношенні із упущеннями, які спроможні виникати під час діяльності структурних одиниць, наприклад — цехів, технологічних ліній [14]. Тому від усіх структурних одиниць та підрозділів, які перебувають у складі даного підприємства, доцільно виявити лише ті, які у найбільшій мірі є передовиками та характеризуються значними досягненнями. Тоді як виникаюча від цього ефективність, за якою засвідчується, підвищення продуктивності праці, підлягає контролю шляхом впровадження прогресивних засобів вимірювання й встановлення нормативів, що відображається таким рівнянням:

$$E = (B_1 + E_n \cdot \kappa_1) \cdot BM_1 - (B_2 + E_n \cdot \kappa_2) \cdot BM_1 \quad (4),$$

де B_1 і B_2 — поточні витрати, пов'язані із використанням засобів вимірювань відповідно до і після впровадження прогресивних засобів, тис. грн;

E_n — галузевий нормативний коефіцієнт, який для вимірювальних засобів рекомендується брати рівним 0,15 — 0,2;

κ_1, κ_2 — вартість засобів вимірювань відповідно до і після впровадження у прогресивній формі, тис. грн;

BM_1, BM_2 — обсяг технічних засобів для вимірювання потоків серед складу і руху персоналу для робочих цілей (наприклад, засоби зчитування даних, Інтернет речей та ін.), шт.

Економічний ефект від підвищення продуктивності праці пов'язаний зі зменшенням числа контролерів, шляхом скорочення кількості засобів вимірювань за рахунок підвищення їх універсальності та функціональності їх технічних характеристик [13]. І у зв'язку із цим поточні витрати, за якими визначається оптимізація чисельності контролерів, відображаються за такою формулою:

$$B = S \cdot \frac{\Phi}{N} \quad (5),$$

де S — тарифна ставка для оплати послуг контролера, тис. грн/год.;

Φ — загальний річний фонд часу, год.;

N — норматив використання і обслуговування засобів вимірювання робочих процесів, шт.

Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації загальних цілей підприємства. Управління нею слід умовно по-



Рис. 1. Напрямки регулювання системи якості трудового потенціалу

Джерело: побудовано на основі [9].

ділити на два етапи: оцінка загальної ефективності функціонування трудових ресурсів і визначення "вузьких місць" організації, планування та здійснення заходів, спрямованих на підвищення ефективності. Якщо перше завдання безпосередньо відноситься до моделювання економічних процесів і спирається на відповідний інструмент, то наступне — конкретне призначення керівних дій, функцій і процесів [2]. Повна ефективність колективної діяльності персоналу (E) при виконанні певної елементарної операції оцінюється як функція чотирьох компонентів:

$$E = K_1 \cdot (K_2 \cdot E_{\text{ПС}} + K_3 \cdot E_K + K_4 \cdot E_{\text{ПР}} + K_5 \cdot E_{\text{НС}}) \quad (6),$$

де $E_{\text{ПС}}$ — психосоціальна ефективність;

E_K — ефективність комунікацій;

$E_{\text{ПР}}$ — професійна ефективність;

$E_{\text{НС}}$ — складова ефективність, обумовлена сприятливістю навколишнього середовища;

K_1, K_2, K_3, K_4, K_5 — відповідно екстраполяційні значення повної ефективності, психосоціальної ефективності, ефективності комунікації, професійної ефективності та природнього сприяння від довкілля.

Повсякденна практика підприємницької діяльності засвідчує такі значення, як:

$$K_1 = 1,0; K_2 = 0,3; K_3 = 0,2; K_4 = 0,3; K_5 = 0,2.$$

Крім методу оцінки ефективності колективної діяльності групи працівників існують й інші методи аналогічного призначення. Більшість з

них базуються на визначенні ймовірності виконання робочою групою деяких цільових операцій, що визначають призначення системи і ступінь завантаження кожного працівника.

До цього ще й слід віднести цитування В. Лазька, який ефективність управління персоналом розглядає через раціоналізацію робочого часу та посиленню застосуванню цифрових технологій, які дозволяють спрямувати основну частину трудових зусиль на конкретні справи і результати, за якими відображається відтворення предметів і речей у вигляді товарів [8].

Оскільки відтворення — процес безперервного відновлення суспільного виробництва матеріальних благ і послуг — є необхідною умовою існування суспільства за будь-якої суспільно-економічної формації. Також цим слід вважати вироблення чи розробку сукупного суспільного продукту, цільового використання робочої сили, активізація ділових взаємовідносин, а також окремих видів ресурсів, видобутих від навколишнього довкілля. Відтворення у власному руслі послідовно проходить операційні та процесні стадії, після чого підлягають розподілу, обміну і споживання (рис. 1).

Формування механізму регулювання відтворення робочої сили слід розглядати як процес приведення до режиму активної взаємодії таких його складових: структурно-інвестицій-

Таблиця 1. Використання трудових ресурсів (основні показники)

Рівень управління	Показники
Галузевий (об'єднання, підприємства, фірми)	Темпи зростання продуктивності праці
	Частка приросту продукції за рахунок підвищення продуктивності праці
	Частка приросту продуктивності праці за рахунок підвищення технічного рівня виробництва
	Питома вага чисельності працюючого складу, зайнятих ручною працею
	Економія живої праці різних працівників (у порівнянні з умовами базисного року)
Регіональний	Темпи зростання продуктивності суспільної праці
	Частка приросту обсягу продукції та послуг за рахунок підвищення продуктивності праці
	Частка приросту продуктивності праці за рахунок підвищення технічного рівня виробництва
	Питома вага чисельності робітників, зайнятих ручною працею
	Коефіцієнт зайнятості
	Показник ефективності використання трудових ресурсів, зайнятих у суспільному виробництві
	Коефіцієнт трудової активності
	Коефіцієнт виробничої активності

Джерело: побудовано на основі [9].

ної, соціально-економічної, фінансово-вартісної та організаційно-управлінської [9, с. 81]. У межах кожної з них визначені найперспективніші напрями регулювання і практичні дії, що мають бути реалізовані в найближчій перспективі та дозволять сформувати механізм, адекватний реаліям вітчизняних економічних умов.

Під резервами підвищення продуктивності праці розуміють невикористані можливості збільшення обсягу і підвищення якості про-

дукції (робіт, послуг) за рахунок посилення творчого елементу у трудові зусилля працівників і економного витрачання матеріально-технічних ресурсів, усунення будь-яких виробничих втрат. І тут слід зазначити, що на відміну від чинників ефективності як довгострокового перспективного характеру, постійно існує необхідність розглядати резерви, оскільки поточний час має не менш важливе значення.

Таке розмежування є досить суттєвим з методологічної і практичної точок зору, тому



Рис. 2. Класифікація резервів підвищення продуктивності праці

Джерело: побудовано на основі [2].

що чинники пов'язані з виробленням стратегії, тоді яу резерви — з тактикою підвищення ефективності [10, с. 80 — 81].

Функціональний (регулярний) підхід до менеджменту дає відповідь на запитання "як управляти?". Функціональний підхід свідчить про те, що робота менеджерів полягає у поєднанні та координуванні використання ресурсів (людські, фінансові, фізичні, інформаційні) для досягнення цілей на підприємстві.

Особливість процесного підходу до менеджменту полягає в тому, що за його основу відноситься саме процес управління. Процес управління — діяльність об'єднаних у визначену систему суб'єктів управління, спрямована на досягнення цілей підприємства через здійснення відповідних процесів та з використанням підходів щодо управління. Процесний підхід визначається як послідовність підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень та заходів щодо досягнення кінцевої мети. Рішення — центральний момент усього процесу управління. У широкому розумінні це поняття включає і підготовку рішення (планування), у вузькому — це вибір альтернативи. Мета процесного підходу — сприяти результативності та ефективності організації виконання поставлених завдань. Процесне управління відрізняється від функціонального саме тим, що націлює управлінську діяльність на отримання кінцевого, вимірного і конкретного результату. Таке управління сприяє скороченню "поверхів влади", точному визначенню результатів діяльності, зменшенню кількості непотрібних процесів та їх повторювання різними функціональними структурами управління і дозволяє сформулювати чітку мотиваційну політику, а відтак підвищити їх ефективність.

Резерви виникають, можуть бути виявлені і використані під впливом науково-технічного прогресу. Це не виключає необхідності пошуку шляхів реалізації резервів за межами підприємства (наприклад, пов'язаних з постачальниками матеріальних ресурсів і споживачами продукції або з роботою громадського транспорту та ін.) [11]. І на підставі цього резерви підвищення продуктивності праці розрізняються за двома ознаками — за характером використовуваних факторів (екстенсивна та інтенсивна) і за напрямом впливу (групами використовуваних ресурсів) (рис. 2). Від цього утворені резерви покращання екстенсивного використання трудових зусиль, що визначаються різницею між розташованими ресурсами (за

кількістю, обсягом) і фактично задіяними за конкретними причинами.

Резерви покращання інтенсивного використання ресурсів визначаються різницею між можливим (розрахунковим або практично апробованим) ступенем ефективності використання ресурсів (за рівнем витрачання на одиницю кінцевого продукту) або іншим критерієм і фактичним, що доведено А. Г. Семениновим [12].

Резерви приросту продуктивності праці, не реалізовані в аналізованому (базовому) періоді, розраховуються за формулою:

$$\Delta\Pi_{\text{мб}} = \frac{\varepsilon_{r_0} \cdot 100}{r_0 - \varepsilon_{r_0}} \quad (7),$$

де $\Delta\Pi_{\text{мб}}$ — нереалізований в базовому періоді приріст продуктивності праці через неповне використання потенційних можливостей;

ε — загальна розрахункова відносна та абсолютна економія чисельності складу основних працівників, що відображає існуючі на підприємстві резерви, чол.;

r_0 — середньоспискова чисельність основних працівників в базовому періоді, чол.

Можливий приріст продуктивності праці в плановому періоді, який передбачається отримати в результаті реалізації заходів щодо більш повного використання резервів, розраховується за формулою:

$$\Delta\Pi_{\text{мб}} = \frac{\varepsilon_{r_n} \cdot 100}{r_0 - \varepsilon_{r_n}} \quad (8),$$

де $\Delta\Pi_{\text{мб}}$ — можливий приріст продуктивності праці за рахунок реалізації резервів у плановому періоді, %;

ε_{r_n} — відносна та абсолютна чисельність основних працівників, яка може бути отримана в результаті виконання запланованих заходів щодо використання резервів, чол.;

r_0 — вихідна чисельність основних працівників, яка розраховується на основі планового обсягу виробництва та рівня продуктивності праці, досягнутого в кінці базового періоду, з врахуванням впливу структурних зрушень та зміни обсягу кооперативних постачань в плановому періоді, чол.

Високий результат і найвища якість управління персоналом бувають тоді, коли вищезначені методичні основи, що призначені для цього, використовуються фахівцями і водночас аналітиками спільно за поєднаними один із одним обчисленнями. І тоді, припущено, виникатиме можливість розглядати як процеси, так і результати, які виникають від трудових зусиль,

в усіх напрямках під час виникнення значних досягнень на підприємстві.

Оцінка рівня ефективності управління персоналом, і разом з тим — продуктивності праці звичайно проводиться незалежним фахівцем і за рахунок проведення експертиз, з метою врахування його впливу на вартість досліджуваного і оцінюючого об'єкту, та вміщує розрахунки, які відображують додаткову прибутковість у порівнянні із діянням для виробничих цілей трудових ресурсів.

ВИСНОВКИ

Трудові ресурси, а у рамках підприємства — її персонал, в умовах ринкової економіки на сучасному етапі глобальних впливів виступають провідним чинником зростання прибутку підприємства або досягнення стратегічних цілей організації. І тоді на основі проведених досліджень доцільно констатувати, що процеси управління персоналом на сьогоднішній день є одним з найважливіших напрямків діяльності підприємства і запорукою його економічного успіху. А це відбувається за рахунок таких найбільш важливих критеріїв, що повсюдно мають ключове значення для кожного підприємства, як досягнення рівня ефективності, продуктивності праці, та після цього — їх подальше підвищення. Процес управління персоналом відбувається у системному просторі, яким володіє для себе підприємство, де віднесена до нього сукупність структурних підрозділів разом із господарськими одиницями, які мають власне функціональне призначення, об'єднаних взаємозв'язками між собою, та спрямованих на втілення до реального життя цілей шляхом залучення до робіт трудового та професійного складу.

Узагальнивши підходи до визначення поняття щодо управління персоналом та пов'язаних із цим процесів, досліджень її складу, доцільно запропонувати поєднання функціонального та процесного підходів, які спрямовані на реалізацію заздалегідь встановлених цільових пріоритетів. Саме за рахунок цього управління персоналом надає підприємству здатність освоєння перспективних напрямків, оскільки щодо досягнення ефективності людської праці та його продуктивності завжди існують шляхи до підвищення прибутковості та досягнення найбільш вагомих ринкових позицій.

Література:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової

літератури, 2011. 468 с. URL: https://econom.-lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf (дата звернення: 18.05.2025).

2. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Волянська-Савчук А. В. Обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на HR-аутсорсинг як інноваційної персонал-технології. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 112—122. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.112.122> (дата звернення: 30.05.2025).

3. Голубка О. Я., Дідович Ю. О., Копусяк Я. Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Випуск 5-1 (05). С. 113—117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_5%281%29_25 (дата звернення: 21.05.2025).

4. Економіка підприємства: підручник. / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ: КНЕУ, 2001. 528 с. URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/Pokropivnogo_-2001_528.pdf (дата звернення: 30.05.2025).

5. Зибарева О. В., Петрацк О. О. Регіональна асиметрія за продуктивністю праці на прикладі Карпатського регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 2. С. 78—83. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2013/21.pdf (дата звернення: 30.05.2025).

6. Калина А. В. Економіка праці: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: МАУП, 2004. 272 с.

7. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2003. 272 с. URL: http://univer-nuczu.edu.ua/tmp_metod/527/Kramarenko.pdf (дата звернення: 30.05.2025).

8. Лазько В. Ефективне використання робочого часу на підприємствах, в установах та організаціях. *Міське самоврядування*. 2019. Вересень, № 9. С. 59—60. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2019/september/issue-9/article-76750.html?srsid=AfmBOoo5-oyd4VZy3VigVMb_TFNvp9_ubIR83Lvth-BWTlgSaL0ziCuR_X (дата звернення: 30.05.2025).

9. Левченко О. М., Ткачук О. В. Особливості застосування smart-підходу під час розробки стратегій соціально-економічного розвитку територій. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. Вип. 3(36). URL: [http://economics.kntu.kr.ua/archive/3\(36\)/36_Levchenko.html](http://economics.kntu.kr.ua/archive/3(36)/36_Levchenko.html) (дата звернення: 30.05.2025).

10. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навчальний посібник / За ред. А. А. Мазаракі. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 824 с.

11. Олексенко Р. І. Управління продуктивністю праці на підприємствах. АгроСвіт. 2010. № 11. С. 46—48. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2010/11.pdf (дата звернення: 30.05.2025).

12. Семенов А. Г., Шарко А. І., Закаблук Г. О. Управління продуктивністю праці на машинобудівному підприємстві. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2012. № 2. С. 149—158. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2012/2_2012/28.pdf (дата звернення: 30.05.2025).

13. Тимошик В. Ю. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. Галицький економічний вісник. 2019. Том 61. № 6. С. 155-163. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/61/778.pdf> (дата звернення: 30.05.2025).

14. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВБ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Управління персоналом підручник 2018.pdf> (дата звернення: 16.05.2025).

References:

1. Balabanova, L. V. and Sardak, O. V. (2011), *Upravlinnya personalom* [Management personnel], Tsentr uchbovoyi literatury, Kyiv, Ukraine, available at: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf (Accessed 18 May 2025).

2. Vedernikov, M. D., Bazaliyska, N. P. and Volianska-Savchuk, L. V. (2022), "Justification of the expedience of transfer of business process personnel management of the enterprise on HR-outsourcing as an innovative staff technology", *Innovation and Sustainability*, vol. 2, pp. 112—122, DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.112.122>.

3. Holubka, O. YA., Didovych, Yu. O. and Kopusiak, Ya. F. (2016), "Analysis of management personnel", *Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi*, vol. 5-1 (05), pp. 113—117, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_5%281%29__25 (Accessed 21 May 2025).

4. Pokropyvnyi, S. F. (2001), *Ekonomika pidpryyemstva* [Enterprise Economics], KNEU, Kyiv, Ukraine, available at: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/Pokropivnogo_2001_528.pdf (Accessed 30 May 2025).

5. Zybareva, O. V. and Petrashchak, O. O. (2013), "Regional asymmetry in labor productivity on the example of the Carpathian region", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 78—83,

available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2013/21.pdf (Accessed 30 May 2025).

6. Kalyna, A. V. (2004), *Ekonomika pratsi* [Labor economics], MAUP, Kyiv, Ukraine.

7. Kramarenko, V. I. (2003), *Upravlinnya personalom firmy* [Company personnel management], Tsentr uchbovoyi literatury, Kyiv, Ukraine, available at: http://univer.nuczu.edu.ua/tmp_metod/527/Kramarenko.pdf (Accessed 30 May 2025).

8. Lazko, V. (2019), "Effective use of working time at enterprises, institutions and organizations", *Mistseve samovryaduvannya*, vol. 9, pp. 59—60, available at: https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2019/september/issue-9/article-76750.html?srsId=AfmBOoo5oyd4VZy3VigVMb_TFNVp9_ubIR83LvthBWTlgSaL0zi_CuR_X (Accessed 30 May 2025).

9. Levchenko, O. M. and Tkachuk, O. V. (2019), "The Peculiarities of application of Smart-approach in Developing the Strategies for Socio-economic Development of Territories", *Tsentr'noukrayins'kyy naukovyy visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 3(36), available at: [http://economics.kntu.kr.ua/archive/3\(36\)/36_Levchenko.html](http://economics.kntu.kr.ua/archive/3(36)/36_Levchenko.html) (Accessed 30 May 2025).

10. Mazaraki, A. A. (2012), *Menedzhment zovnishn'oeconomichnoyi diyal'nosti* [Management of foreign economic activity], Kyiv National Trade-Economic University, Kyiv, Ukraine.

11. Oleksenko, R. I. (2010), "Management of labor productivity in enterprises", *AgroSvit*, vol. 11, pp. 46—48, available at: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2010/11.pdf (Accessed 30 May 2025).

12. Semenov, A. H., Sharko, A. I. and Zakabluk, H. O. (2012), "Labor productivity management at a machine-building enterprise", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*, vol. 2, pp. 149—158, available at: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2012/2_2012/28.pdf (Accessed 30 May 2025).

13. Tymoshyk, V. Yu. (2019), "Competence approach in the enterprise labor resources estimation", *Halyts'kyy ekonomichnyy visnyk*, vol. 61 (6), pp. 155—163, available at: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/61/778.pdf> (Accessed 30 May 2025).

14. Shubalyy, O. M. Rud', N. T. Hordiyshuk, A. I. Shubala, I. V. Dzyamulych, M. I. Pot'omkina, O. V. and Sereda, O. V. (2018), *Upravlinnya personalom* [Management personnel], IPD of Lutsk National Technical University, Lutsk, Ukraine, available at: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Управління персоналом підручник 2018.pdf> (Accessed 16 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 14.11.2025 р.