

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.12>

УДК 331.1

Н. М. Богацька,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних відносин,
Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-
економічного університету*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7546-7428>

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ЕЛЕМЕНТОМ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

N. Bogatska,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Economics and International Relation, Vinnytsia Trade and Economy Institute of
State Trade and Economic University*

PERSONNEL MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF THE RESOURCE POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

У статті досліджено особливості управління персоналом на сучасному підприємстві, адже персонал складає основу бізнесу. Управління персоналом як одна з найбільш значущих складових системи управління організацією загалом активно розвивається у практиці українських та зарубіжних компаній. Це пов'язано з високим економічним ефектом, що

створюють для компанії сучасні рішення, що дозволяють найефективніше управляти персоналом. Найбільше значення, безумовно, має управління людськими ресурсами. На будь яке підприємство впливають фактори зовнішнього середовища, зокрема, зростання конкуренції, воєнний стан, інфляція і так далі. Тому вдосконалення системи управління персоналом має відповідати не лише поточним, а й перспективним напрямам діяльності підприємства. Також, було виділено напрями вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

The article examines the peculiarities of personnel management at a modern enterprise, because personnel is the basis of business. Personnel management, as one of the most significant components of the organization management system, is actively developing in the practice of Ukrainian and foreign companies. This is due to the high economic effect created for the company by modern solutions that allow the most efficient management of personnel. Of course, human resources management is of the greatest importance. Elements of the personnel management system include goals, functions, subsystems, the structure of personnel management, as well as the relationship of personnel management subjects and the participation of employees in the management of the organization.

The article defines the functions of personnel management based on a set of interrelated tasks that ensure the achievement of general goals under personnel management. These functions relate to the enterprise itself and to the employees. For an enterprise, the main goal of personnel management is to make a profit, since the employee must be involved in achieving this goal, a wide list of functions related to personnel management of the organization is formed.

Since the implementation of personnel management functions can be ensured within certain aspects of the organization's activities related to personnel management, personnel management subsystems that ensure the performance of functions should be separately identified. The personnel management subsystem is

a set of personnel management methods, goals, and subjects responsible for the implementation of a certain function in the management of employees.

Any enterprise is affected by factors of the external environment, in particular, the growth of competition, martial law, inflation, and so on. There is low satisfaction with the work of employees and insufficient interest in the work performed, which can lead to a decrease in the efficiency of the use of wages and profit. Therefore, the improvement of the personnel management system should correspond not only to the current, but also to the future directions of the company's activity. Also, directions for improving the personnel management system at the enterprise were highlighted.

Ключові слова: персонал, трудові ресурси, управління персоналом, управління трудовими ресурсами, підприємство

Keywords: personnel, labor resources, personnel management, labor resources management, enterprise

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Будь-який бізнес пов'язаний з об'єднанням ресурсів для створення певного продукту. Безпосереднє перетворення ресурсів завжди передбачає участь працівників як особливий вид ресурсів. Тому для будь-якої організації персонал складає основу бізнесу. Крім того, працівники можуть виступати учасниками управління, якщо йдеться про управління людськими ресурсами.

Необхідність ефективного управління персоналом визначається значимістю людських ресурсів для досягнення ефективності в управлінні бізнесом загалом. Людські ресурси є основою ведення бізнесу, але рішення щодо способу їх найкращого використання, незалежно від кадрового потенціалу приймаються керівництвом організації.

Вироблення функціональної стратегії щодо персоналу організації передбачає вирішення питань щодо місця працівників в управлінні

організацією, тобто стратегія управління персоналом може ставитись лише до працівників або до формування людських ресурсів як елемента управління компанією. Крім того, стратегічне управління щодо персоналу, навіть якщо воно не опосередковане залученням рядових співробітників в управління бізнесом, у будь-якому випадку є однією з специфічних систем у рамках загальної системи управління.

З урахуванням необхідності досягнення довгострокової ефективності, організація має у питаннях формування системи управління персоналом орієнтуватися як на особливості внутрішнього середовища, але й вплив чинників макрооточення і стан ринку, у якому діє організація.

Іншими словами, актуальність дослідження визначається високою роллю ефективного формування системи управління персоналом як з точки зору конкурентоспроможності організації, і з погляду отримання прибутку на перспективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основою для вивчення та аналізу теми послужили праці вітчизняних та зарубіжних дослідників з питань удосконалення системи управління персоналом. Питання вдосконалення системи управління персоналом висвітлювали: А. А. Семенов, І. А. Іваненко, П. Д. Камінський, О. Ю. Гохберг, Бутко М. П., Бутко М. Ю., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М., Іванова Н. В., Мурашко М. І., Олійченко І. М., Оліфіренко Л. Д., Пепа Т. В., Повна С. В., Попело О. В., Самійленко Г. М., Шевченко О. М. та інші.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві. Завданнями є:

- дослідження поняття та елементів системи управління персоналом;
- дослідження цілей та функцій управління персоналом;
- розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кожен з варіантів розуміння системи управління персоналом у взаємозв'язку з менеджментом є обґрунтованим, оскільки в рамках концепції управління персоналом як розуміння системи управління працівниками, яка залежить від інших елементів управління організацією, повніше розкриваються окремі елементи системи управління персоналом. Система управління персоналом підприємства забезпечує участь працівників у виробничій діяльності як основну мету використання персоналу, крім того, працівники беруть участь у фінансовому управлінні відповідають за маркетингову діяльність.

Як наслідок, система управління персоналом, як частина менеджменту повинна, як мінімум, забезпечувати участь працівників у виробничій діяльності, сприяти виконанню обов'язків у галузі маркетингу та управління фінансовою діяльністю організації [1, с. 120].

Дослідники визначають різні підходи до трактування поняття системи управління персоналом. Цілі системи управління персоналом пов'язані із загальними цілями організації. Оскільки організації необхідне залучення працівників для досягнення загальних цілей, формуються окремі цілі, пов'язані з управлінням персоналом. Ці цілі пов'язані з заохоченням працівників до більш ефективної діяльності та розвитком кадрового потенціалу. Крім того, цілі системи управління персоналом повинні включати в себе організаційні аспекти, пов'язані, у тому числі, з регулюванням окремих складових системи управління персоналом [2].

Підприємство орієнтується на отримання прибутку, тому система управління персоналом має забезпечувати можливості використання працівників для досягнення цієї мети, а також створювати умови підвищення ефективності використання трудового потенціалу на перспективу.

У плані використання персоналу найбільше значення має трудова функція, пов'язана з найкращим використанням співробітника, виходячи з його навичок та потенціалу. Оскільки організації необхідно мати об'єктивні відомості про навички та потенціал працівників, система управління

персоналом має забезпечувати оцінку працівників. З урахуванням результатів оцінки визначаються перспективи кращого використання потенціалу працівників, тому система управління персоналом має забезпечувати його розвиток, включаючи встановлення індивідуальних цілей щодо взаємозв'язку з навчанням та просуванням по кар'єрних сходинках. Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів персоналом має сприяти створенню сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі [2].

Враховуючи, що досягнення цілей підприємства залежить від взаємин між співробітниками та керівництвом, необхідно формування взаємодії між цими суб'єктами, задіяними в досягненні цілей організації. Повинні, перш за все, формуватися нормальні трудові відносини.

Управління персоналом у будь-якій організації базується на принципах корпоративної культури, професійних навичок персоналу та іншому. Реалізувати потенціал працівників, покращити професійні якості персоналу – у цьому полягає основна діяльність служби управління.

Як свідчить практика, служба управління персоналом вирішує наступні організаційні завдання: оптимізація внутрішніх відносин у колективі, узгодження поставлених завдань та загальної стратегії розвитку організації, створення умов соціальної захищеності персоналу, підготовка та перепідготовка професійних кадрів, підвищення ефективності управління [3].

У рамках управління умовами праці система управління персоналом повинна сприяти не тільки охороні праці, але й формувати норми та умови праці, і навіть сприяти розвитку соціальної інфраструктури. Можна виділити такі функції управління персоналом:

- Планування персоналу, під яким розуміється визначення потреби організації у певній кількості працівників, що характеризуються необхідною організацією кваліфікацією та професійними знаннями. Планування персоналу проводиться з урахуванням часу його використання. Планування кадрів, як правило, розглядається як вихідна функція кадрового

менеджменту, оскільки за часом вона випереджає всі інші функції управління персоналом;

- Визначення способів найму працівників. Реалізація цієї функції передбачає визначення джерел залучення працівників, способів їх залучення до організації, а також розподіл залучених працівників між внутрішніми та зовнішніми джерелами. Також визначення способів найму працівників має враховувати і вартість робочої сили, оскільки вона може суттєво різнитися залежно від джерел;

- Маркетинг персоналу. Завданням маркетингу персоналу є забезпечення попиту робочих місць у цій організації з боку працівників, які найбільшою мірою відповідають її потребам у трудових ресурси. Перш за все, маркетинг персоналу спрямований на залучення висококваліфікованих спеціалістів та керівників. [3];

- Підбір, відбір та розстановка персоналу. Передбачає залучення до організації працівників, що найбільше відповідають вимогам до трудових ресурсів. Передбачає залучення потенційних працівників, вибір з числа тих, хто найбільше відповідає запитам організації до робочої сили;

- Адаптація та професійний розвиток працівників організації. Передбачає забезпечення входження працівника до колективу організації після отримання посади з метою максимально швидкого включення в професійну діяльність. Навчання працівників передбачає цілеспрямоване здобуття ними нових професійних знань з метою найкращого виконання обов'язків та максимізації трудового потенціалу організації [4, с. 324];

- Планування кар'єри. Ця функція важлива як для окремих працівників організації, оскільки відповідає їх потребам, так і компанії, оскільки вона забезпечує максимізацію використання трудового потенціалу працівника;

- Мотивація та стимулювання праці працівників. Припускає виявлення спонукань співробітників до сумлінної та ініціативної праці, а також створення системи заходів заохочення, які забезпечують найкращу віддачу від кожного працівника за прийняттого рівня витрат організації. В

основі ефективного стимулювання праці персоналу лежить збіг організаційних та особистих цілей, що забезпечується за рахунок всього комплексу можливих заходів заохочення як матеріальних, так і нематеріальні;

- Управління персоналом. Управління персоналом забезпечує об'єднання зусиль усіх працівників для досягнення цілей, які стоять перед організацією. Основу управління працівниками складає їх мотивація, однак, також управління персоналом забезпечує об'єднання працівників, координацію їхніх зусиль, а також взаємозв'язок та інтеграцію[5];

- Управління витратами на персонал. Передбачає визначення витрат на управління персоналом організації з окремих напрямів управління персоналом. Як правило, виділяються витрати на оплату праці працівників, обов'язкові відрахування до державних позабюджетних фондів, навчання співробітників організації тощо;

- Організація робочого місця. Ця функція управління персоналом організації передбачає створення умов максимального використання трудового потенціалу працівника. Ефективна організація робочого місця передбачає виявлення всіх факторів, що визначають ефективність використання трудового потенціалу конкретного працівника, також можливі умови підвищення віддачі від використання праці даного співробітника організації [5];

- Забезпечення оптимального режиму праці. У цю функцію входить складання графіків роботи та відпусток, заміна у разі хвороби або прогулів тощо. Для належного виконання цієї функції необхідна координація різних напрямів управління персоналом, однак, її реалізація забезпечує оптимальний трудовий ритм організації, створює умови для економії значних коштів організації, а також підвищує задоволеність трудовою діяльністю в організації;

- Звільнення персоналу. Крім оформлення кадрових документів, пов'язаних з вибуттям працівника, дана функція передбачає і ряд інших

напрямів. Зокрема, вона включає різні форми адаптації чисельності працівників та їх використання до потреб організації;

- Кадрове діловодство. Ця функція управління персоналом передбачає збирання, зберігання та облік кадрових документів. Також систематизується інформація про анкетні дані працівника, його стаж, підвищення кваліфікації тощо. Необхідність цієї функції визначається потребою у ефективному використанні персоналу організації. Сьогодні її ефективність значно підвищується за рахунок використання комп'ютерних систем та сучасних технологій [6];

- Управління інформацією. Діяльність великих організацій передбачає наявність різної інформації, яка потребує систематизації та передачі кінцевим одержувачам. З погляду управління персоналом управління інформацією передбачає її доведення до конкретних працівників у необхідному обсязі та у необхідний для цього час;

- Оцінка ефективності використання трудового потенціалу організації. Ця функція передбачає проведення атестації працівників, а також їхню ділову оцінку [6];

- Забезпечення трудової дисципліни та підтримання порядку у організації. Ця функція передбачає вплив на співробітників зі боку керівників, і розвиток у працівників самоконтролю;

- Управління конфліктами. Передбачає формування в організації клімату, що виключає виникнення деструктивних конфліктних ситуацій, а також забезпечує конструктивне, по можливості безболісне вирішення конфліктів;

- Регулювання трудових відносин. Управління персоналом базується на положеннях трудового законодавства та організаційних норм, що закріплюються у внутрішніх документах організації;

- Налагодження партнерських відносин із різними суспільними організаціями та профспілками, оскільки їх вплив на працівників організації дуже велике;

- Охорона. Передбачає не лише контроль ситуації на робітників місцях, а також облік індивідуальних запитів працівників щодо умов праці [7, с. 46];

- Соціальне забезпечення співробітників. Крім обов'язкових відрахувань до державних позабюджетних фондів включає в себе організацію умов побуту працівників, наприклад, місць у дитячих садках, юридичної допомоги, транспортного обслуговування та інші послуги, надання чи оплати житла тощо;

- Управління організаційною культурою. Ця функція забезпечує поділ працівниками етичних норм, цілей та цінностей організації, сприяє розвитку між співробітниками відносин взаємної поваги, доброзичливості, співробітництва та взаємної підтримки тощо;

- Забезпечення позитивного ставлення до організації, її позитивного сприйняття споживачами, громадськістю та органами влади [8].

Функції управління персоналом узагальнено на рис. 1.

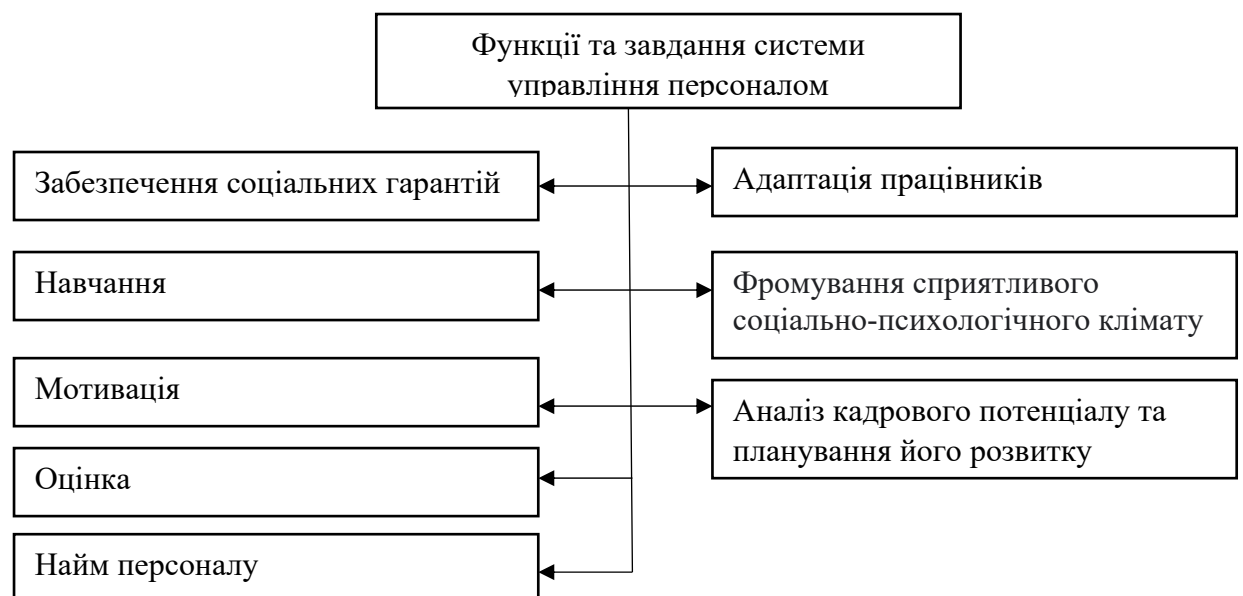


Рис. 1. Функції та завдання системи управління персоналом підприємства

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1-8]

Таким чином, управління персоналом спрямоване на досягнення цілей організації та цілей працівника. З погляду працівника компанії необхідно створення таких умов, у яких формується задоволеність працею у взаємозв'язку з виконанням працівником трудових обов'язків, як умови досягнення цілей організації

Організація орієнтується отримання прибутку, тому система управління персоналом має забезпечувати можливості використання працівників для досягнення цієї мети, а також створювати умови для підвищення ефективності використання трудового потенціалу на перспективу.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Отже, систему управління персоналом можна визначити як сукупність взаємопов'язаних елементів, за рахунок яких досягається найбільше ефективне використання трудових ресурсів на перспективу з погляду отримання організацією прибутку та досягнення інших цілей управління діяльністю організації. Елементи системи управління персоналом включають цілі, функції, підсистеми, структуру управління персоналом, а також взаємозв'язок суб'єктів управління персоналом та участь працівників в управлінні організацією.

Виділено такі напрями вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві:

- основні орієнтири в управлінні персоналом пов'язані зі стратегією зростання на основі внутрішніх переваг, що передбачає підвищення кваліфікації працівників та їх орієнтацію на виробничу діяльність підприємства;

- основу вдосконалення системи управління персоналом підприємства становить підвищення інтересу до роботи як засобу реалізації професійних досягнень.

Література

1. Грідін О. В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Інфраструктура ринку*. 2022. № Вип. 63. С.117–123. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf.
2. Осадчук О. Менеджмент персоналу: переваги та недоліки застосування технологій рекрутингу та аудиту найму персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1674/1610>.
3. Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Осовський О. А. Проблеми управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/71.pdf.
4. Сорока О., Унгурян А., Арутюнян А. Підвищення якості управління персоналом в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/673/646>.
5. Серняк І. І. Індикатори ефективності соціального інструментарію управління персоналом в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2019. № Вип. 34. С. 186–192. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/34_2019_ukr/29.pdf.
6. Білорус Т. В., Соковніна Ю. А. Обґрунтування вибору методів розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/50.pdf.
7. Воржакова Ю. П. Система управління кадровими ризиками. *Підприємництво та інновації*. 2018. № 6. С. 41–47. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/142/129>.
8. Богацька Н. М. Прибуток підприємства: його роль, формування та резерви збільшення в умовах ринкової економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7253> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.9.30.

References

1. Hridin, O. V. (2022), “The formation of the domestic system of personnel management in the modern paradigm of the development of the national economy”, *Infrastruktura rynku*, [Online], vol. 63, available at:

http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf (Accessed 1 Aug 2023).

2. Osadchuk, O. (2022), "Personnel management: advantages and disadvantages of the use of recruiting technologies and personnel hiring audit", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 42, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1674/1610> (Accessed 1 Aug 2023).

3. Osovs'ka, H. V. Semeniuk, T. V. and Osovs'kyj, O. A. (2019), "Problems of enterprise personnel management", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/71.pdf (Accessed 1 Aug 2023).

4. Soroka, O. Unhurian, A. and Arutiunian, A. (2021), "Improving the quality of personnel management in modern conditions", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 31, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/673/646> (Accessed 1 Aug 2023).

5. Serniak, I. I. (2019), "Indicators of effectiveness of the social tools of personnel management in Ukraine", *Infrastruktura rynku*, [Online], vol. 34, available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/34_2019_ukr/29.pdf (Accessed 1 Aug 2023).

6. Bilorus, T. V. and Sokovnina, Yu. A. (2019), "Justification of the choice of personnel development methods", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 1, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/50.pdf (Accessed 1 Aug 2023).

7. Vorzhakova, Yu. P. (2018), "Personnel risk management system", *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, [Online], vol. 6, available at: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/142/129> (Accessed 1 Aug 2023).

8. Bohats'ka, N. M. (2019), "Profit of the enterprise: its role, formation and reserves of increase in the conditions of the market economy", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7253> DOI: 10.32702/2307-2105-2019.9.30 (Accessed 1 Aug 2023).

Стаття надійшла до редакції 01.08.2023 р.