

О. А. Мусянович,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5813-8233>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.209

ПРОБЛЕМИ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

О. Musianovych,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

PROBLEMS OF RESOURCE PROVISION OF THE ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності та структури ресурсного забезпечення системи управління персоналом підприємства, з'ясуванні його ролі в забезпеченні організаційної стійкості та розробці підходів до оптимізації розподілу ключових ресурсів у межах кадрової підсистеми. Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства. Доведено, що постпандемічна трансформація ринку праці, стрімка діджиталізація та поява гібридних моделей роботи різко підсилили вимоги до системи управління персоналом підприємства й водночас оголили її вразливість до ресурсних розривів. У статті досліджено проблематику ресурсного забезпечення системи управління персоналом підприємства з акцентом на її теоретичну складову. Визначено багаторівневу структуру ресурсного середовища, що охоплює фінансові, людські, інформаційно-технологічні та організаційно-часові ресурси. Доведено, що саме взаємодія між цими компонентами формує цілісність кадрової підсистеми та зумовлює її здатність адаптуватися до динаміки змін у зовнішньому середовищі. Обґрунтовано, що управління персоналом слід розглядати як внутрішню систему, яка акумулює ресурси не лише для виконання операційних функцій, а й для реалізації стратегічних безпекових цілей підприємства. Встановлено, що ефективність системи управління персоналом залежить не лише від кількісного наповнення ресурсів, а від їх якості, збалансованості та здатності до інтеграції в єдиний стратегічний контур. Особливу увагу приділено необхідності узгодження внутрішніх ресурсних потоків із трансформаціями на ринку праці, розвитком цифрових технологій та підвищеними вимогами до організаційної гнучкості. У результаті проведеного аналізу обґрунтовано ключові напрями подальших досліджень. Доведено, що суть ресурсного забезпечення системи управління персоналом підприємства полягає в цілісному забезпеченні кадрової підсистеми необхідними видами ресурсів для виконання її функцій, а саме планування, підбору, адаптації, розвитку, мотивації та контролю персоналу.

The purpose of the article is to theoretically substantiate the essence and structure of resource provision of the enterprise personnel management system, to clarify its role in ensuring organizational stability and to develop approaches to optimizing the distribution of key resources within the personnel subsystem. The object of the study is the enterprise personnel management system. It is proven that the post-pandemic transformation of the labor market, rapid digitalization and the emergence of hybrid work models have sharply increased the requirements for the enterprise personnel management system and at the same time exposed its vulnerability to resource gaps. The article examines the issues of resource provision of the enterprise personnel management system with an emphasis on its theoretical component. The multi-level structure of the resource environment is determined, which includes financial, human, information and technological and organizational and time resources. It is proven that it is the interaction

between these components that forms the integrity of the personnel subsystem and determines its ability to adapt to the dynamics of changes in the external environment. It is substantiated that personnel management should be considered as an internal system that accumulates resources not only for the performance of operational functions, but also for the implementation of strategic security goals of the enterprise. It is established that the effectiveness of the personnel management system depends not only on the quantitative filling of resources, but on their quality, balance and ability to integrate into a single strategic contour. Special attention is paid to the need to coordinate internal resource flows with transformations in the labor market, the development of digital technologies and increased requirements for organizational flexibility. As a result of the analysis, key areas of further research are substantiated. It is proven that the essence of resource provision of the enterprise's personnel management system lies in the integral provision of the personnel subsystem with the necessary types of resources to perform its functions, namely, planning, selection, adaptation, development, motivation and control of personnel.

Ключові слова: управління персоналом, ресурсне забезпечення, кадрова система, фінансові ресурси, людські ресурси, інформаційні ресурси, організаційна структура, системний підхід, безпека.

Key words: personnel management, resource provision, personnel system, financial resources, human resources, information resources, organizational structure, systems approach, security.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Постпандемічна трансформація ринку праці, стрімка діджиталізація та поява гібридних моделей роботи різко підсилили вимоги до системи управління персоналом підприємства й водночас оголили її вразливість до ресурсних розривів. Сьогодні підприємства вимушені одночасно інвестувати у сучасні кадрові платформи, кібербезпеку, аналітику даних і впровадження технологій на базі штучного інтелекту, адже близько 80 % компаній уже користуються такими технологіями принаймні в одній із функцій управління персоналом, від підбору кадрів до оцінки ефективності роботи. Такого роду інтенсивна технологічна модернізація потребує не лише фінансових, а й інформаційних, організаційних та людських ресурсів. Відтак, необхідно інтегрувати цифрові рішення з існуючими бізнес-процесами, навчити персонал працювати з новими інструментами й забезпечити безперервність обслуговування гібридних команд, серед яких уже 60 % працівників очікують можливості частково працювати дистанційно. Не менш актуальними є макроекономічні обмеження, а саме інфляція, зростання витрат на енергоносії та дефіцит кваліфікованих кадрів змушують організації діяти в умовах жорсткого бюджетного контролю. Коли бюджетні обмеження накладаються на хронічний дефіцит талантів і необхідність масового перепідготування працівників для роботи з технологіями штучного інтелекту, ресурсне забезпечення системи управління персоналом перетворюється на стратегічний фактор конкурентоспроможності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У контексті дослідження проблем ресурсного забезпечення системи управління персоналом підприємства

важливим є урахування міждисциплінарних підходів до формування цієї підсистеми, її функціонування та взаємодії з середовищем соціально-економічної безпеки [1—15]. Зокрема, питання сучасного розуміння управління персоналом у поєднанні із засадами сталого розвитку та інклюзивного підходу до праці розкрито у роботі О. Замули, О. Замули та І. Угрімової [1]. Дослідники акцентують увагу на необхідності поєднання економічної результативності з соціальними пріоритетами, що зумовлює трансформацію ресурсної політики підприємства в бік соціальної орієнтованості. У межах антикризового управління персоналом І. Лебедев [2] розглядає соціальну політику підприємства як інструмент стабілізації внутрішнього середовища, що опосередковано впливає на ресурси кадрової підсистеми. Аналогічну думку, але вже в площині забезпечення соціально-економічної безпеки підприємств, висловлює В. Безбожний [3], який аналізує різні способи підтримки стабільності в умовах зовнішніх викликів. На його думку, ресурсне забезпечення управління персоналом не може розглядатися ізольовано, а повинно інтегруватися в загальну систему безпеки підприємства. Окрему увагу слід приділити теоретичним основам безпеки в організаційному середовищі. О. Чуваков [4] розкриває соціально-політичну природу поняття безпеки, наголошуючи на її зв'язку з інституційною стабільністю та передбачуваністю внутрішніх процесів. У контексті управління персоналом це означає потребу у сталому, структурованому та методично підкріпленому ресурсному середовищі, що створює умови для безперервної підтримки та розвитку людських ресурсів. Подібну методологічну лінію продовжують А. Линенко та О. Шевченко [5], які характеризували сутність персоналу підприємства через призму оцінки його ефективності, підкреслюючи, що саме людський ресурс є системоутворювальним чинником для всього управлінського контуру. Питання оцінки соціально-економічної безпеки підприємства, що безпосередньо пов'язане з ресурсним забезпеченням персоналу, розкрито у працях І. Венглюка [6], Н. Колен-

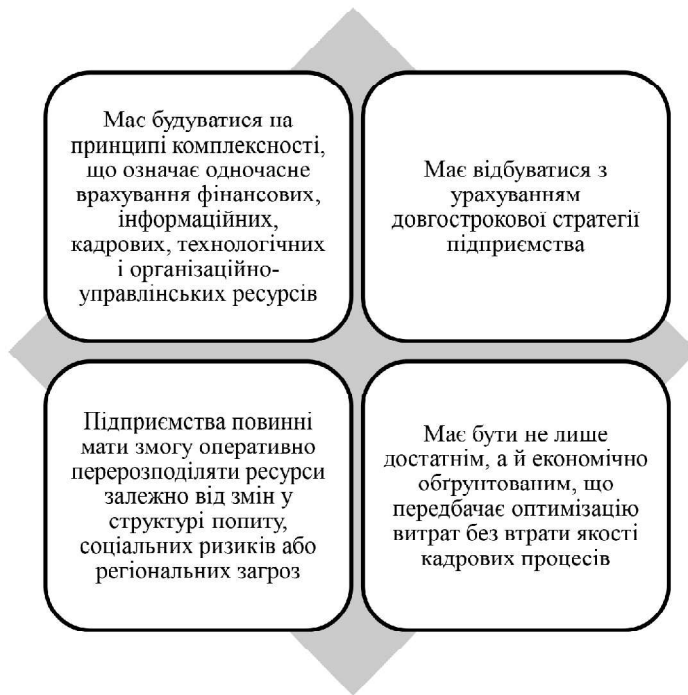


Рис. 1. Сутнісні засади ресурсного забезпечення системи управління персоналом підприємства

Джерело: сформовано автором.

ди [7] та О. Ляшенка [8]. Так, І. Венглюк [6] пропонує класифікацію методів діагностики соціально-економічної безпеки, що включає оцінку кадрового потенціалу як одного з базових параметрів. Н. Коленда [7] наголошує на багатовимірності поняття безпеки та необхідності його інтеграції в сучасні менеджмент-практики.

Таблиця 1. Фінансове забезпечення системи управління персоналом підприємства

Фінансування фонду оплати праці. Це основна складова фінансового забезпечення, яка включає базову заробітну плату, надбавки, премії, компенсації за понаднормову працю та інші виплати	Фінансове забезпечення	Видатки на професійне навчання і підвищення кваліфікації. Ці фінансові ресурси спрямовуються на розвиток людського капіталу підприємства: організацію курсів, тренінгів, стажувань, сертифікацій
Витрати на створення та утримання безпечних і комфортних умов праці. До цієї категорії належать витрати на охорону праці, медичне страхування, засоби індивідуального захисту, харчування, організацію побуту, транспорт, тощо		Бюджетування програм мотивації та преміювання. Цей вид фінансового забезпечення включає оплату за досягнення індивідуальних і колективних результатів, програм лояльності, участь у прибутках, бонуси за ініціативність або скорочення витрат
Фінансування соціальних програм та підтримки персоналу. Сюди входять витрати на добробут працівників: матеріальна допомога у складних життєвих обставинах, підтримка молодих сімей, розвиток корпоративної соціальної відповідальності		Витрати на автоматизацію кадрових процесів та HR-аналітику. Фінансове забезпечення цифрових HR-рішень — це інвестиції у системи управління персоналом (HRM-системи), платформи для рекрутингу, аналітичні інструменти для оцінки ефективності працівників

Джерело: сформовано автором.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні сутності та структури ресурсного забезпечення системи управління персоналом підприємства, з'ясуванні його ролі в забезпеченні організаційної стійкості та розробці підходів до оптимізації розподілу ключових ресурсів у межах кадрової підсистеми. Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Суть ресурсного забезпечення системи управління персоналом підприємства полягає в цілісному забезпеченні кадрової підсистеми необхідними видами ресурсів для виконання її функцій, а саме планування, підбору, адаптації, розвитку, мотивації та контролю персоналу. У класичному розумінні ресурсне забезпечення охоплює фінансові, матеріальні, інформаційні, організаційні, часові та людські ресурси, які в сукупності створюють базу для ефективного функціонування управлінських механізмів. Йдеться не лише про наявність ресурсів, а про їх збалансоване поєднання, яке забезпечує безперервність та якість реалізації HR-процесів відповідно до стратегічних цілей підприємства (рис. 1).

Фінансові ресурси є ключовим елементом ресурсного забезпечення, оскільки саме вони визначають можливості впровадження HR-стратегій. Відтак, це формування фонду оплати праці, інвестування в навчання й розвиток персоналу, оплату ліцензій програмного забезпечення та впровадження сучасних технологій управління. Рівень фінансування безпосередньо впливає на якість процедур рекрутингу, атестації, побудови кар'єрного зростання й підтримки трудової мотивації. Водночас недостатній або нераціональний розподіл фінансів породжує розриви в роботі системи управління персоналом, послаблюючи її здатність реагувати на виклики внутрішнього й зовнішнього середовища (табл. 1).

Інформаційні та техніко-технологічні ресурси є інфраструктурною основою для ефективної взаємодії між підрозділами, управління даними про персонал, прогнозування потреб у кадрах та автоматизації HR-процедур. До таких ресурсів належать спеціалізовані програмні продукти (системи обліку персоналу, рекрутингові платформи, системи оцінювання ефективності), аналітичні панелі, бази знань, інструкції та нормативні документи. Вони не лише прискорюють обробку інформації, а й забезпечують прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Якість і доступність інформаційних ресурсів визначають рівень прозорості, ефективності та оперативності кадрової системи. Людські ресурси в контексті управління персоналом мають подвійне значення. З одного боку, це об'єкт, тобто сам персонал підприємства, з іншого — суб'єкт, тобто фахівці, які забезпечують реалізацію кадрових функцій. Успішне функціонування HR-системи залежить від професійного рівня менеджерів з персоналу, здатності до коман-

Таблиця 2. Інформаційне та техніко-технологічне забезпечення системи управління персоналом підприємства

Використання інформаційних систем управління персоналом (HRM-систем). Ці системи охоплюють електронний документообіг, облік кадрів, табелювання, розрахунок заробітної плати, моніторинг трудових показників. HRM-системи дозволяють мінімізувати людські помилки, автоматизувати рутинні процеси та забезпечити швидкий доступ до актуальних даних про персонал	Інформаційне та техніко-технологічне забезпечення	Технічне забезпечення робочого простору. Мова йде про комп'ютери, мережеву інфраструктуру, засоби відеоконференцій, офісну техніку, мобільні пристрої тощо
Системи дистанційного навчання та сертифікації. Цифрові освітні платформи (LMS – learning management systems) дозволяють організовувати адаптацію, перепідготовку та розвиток персоналу незалежно від місця роботи		Інструменти HR-аналітики. HR-аналітика охоплює збір, обробку й інтерпретацію даних про продуктивність, плинність кадрів, витрати на персонал, ефективність навчання тощо
Цифрові платформи для підбору персоналу. Онлайн-рекрутингові інструменти (кадрові портали, ATS – applicant tracking systems) суттєво розширюють можливості підприємства в залученні кадрів		Електронна система внутрішніх комунікацій. Це включає корпоративні чати, платформи обміну файлами, цифрові дошки оголошень, календарі, модулі зворотного зв'язку

Джерело: сформовано автором.

дної роботи, лідерства, аналітичного мислення та орієнтації на стратегічні цілі. Людський потенціал у цій системі це не лише чисельність працівників, а їх компетентність, мотивація, здатність до розвитку та адаптації до нових умов (табл. 2).

Організаційні та часові ресурси виступають як допоміжний, але критично важливий компонент. Сюди належать структура управління персоналом, регламенти, політики, комунікаційні канали, розподіл повноважень і відповідальності, а також наявність часу для впровадження змін, навчання, оцінки результатів. Раціональне використання організаційного ресурсу забезпечує узгодженість дій усіх учасників кадрового процесу, зменшує конфліктність і підвищує ефективність управління. Отже, повноцінне ресурсне забезпечення це не тільки наявність окремих ресурсів, а їхня цілісна інтеграція в систему управління персоналом як стійку й адаптивну функцію підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи, можна констатувати, що ресурсне забезпечення системи управління персоналом є конструкцією, в якій фінансові, людські, інформаційно-технологічні та організаційно-часові ресурси утворюють взаємозалежну "екосистему цінності". Розбіжність між стратегічними цілями підприємства й нерівномірністю цих потоків спричиняє структурні дисонанси, що проявляються у завищених транзакційних витратах, ускладненні координаційних механізмів і втраті потенціалу динамічних здібностей. Системний підхід дозволяє кон-

цептуально пов'язати ресурсну концепцію підприємства з інституційною та соціотехнічною логікою, демонструючи, що максимальна віддача досягається тоді, коли кожен тип ресурсу не просто накопичується, а інтегрується через механізми взаємного підсилення: фінансові інвестиції підтримують розвиток людського капіталу, людський капітал формує цифрову компетентність, інформаційні ресурси забезпечують прозорість процесів, а організаційна структура гарантує своєчасне проведення всієї системи у відповідність до зовнішніх викликів. Разом із цим, проведений аналіз засвідчує, що ключовою умовою стійкості є здатність системи управління персоналом до самооновлення, тобто баланс між експлуатацією наявних ресурсів і їхньою експлорацією у перспективних напрямках розвитку. Динамічна точка рівноваги визначається швидкістю, з якою організація трансформуватиме знання на практичні результати, перебудовуючи процедури й ролі під нові технологічні режими, зокрема під рішення на базі штучний інтелект. У цьому сенсі ресурсне забезпечення виконує роль "маршрутизатора" змін. Так, воно обмежує або прискорює дифузію інновацій у кадрових процесах і, зрештою, задає загальну траєкторію конкурентоспроможності підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають в необхідності розробити інтегральні індикатори, що кількісно відображають взаємодію ресурсних потоків та їхній внесок у результативність управління персоналом.

Література:

1. Замула, О., Замула, О., & Угримова, І. Управління персоналом підприємства на засадах концепції сталого

розвитку в контексті інклюзивного працевлаштування. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки), (2), 2023, 83—86.

2. Безбожний В. Вибір способу забезпечення соціально-економічної безпеки великих промислових підприємств: зб. наук. пр. СХУ ім. В. Даля МОН України. Луганськ, 2009. С. 204—207.

3. Чуваков О.А. Безпека: соціально-політична сутність поняття. Правова держава. 2014. № 18. С. 119—123

4. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111—116.

5. Венглюк, І. В. Аналіз методів визначення та оцінки соціально-економічної безпеки підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет. 2014. Том 15. № 2. С. 247—256.

6. Коленда Н. В. Поняття соціально-економічної безпеки підприємства. Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. 2016. Вип. № 7. С. 672—678.

7. Ляшенко О. Значення соціально-економічної безпеки підприємства як функція сучасного менеджменту. Наукові праці ДОНТУ. Економіка. 2007. Вип. 33. С. 66—70.

8. Пілова Д. П. Методичні підходи щодо визначення зон економічної безпеки підприємства. Вісник Криворізького технічного університету. 2006. №3. С. 264—268

9. Маланчук А. М. Характеристика основних засад управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 4 (10). С. 30—36.

10. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. Підприємництво та інновації. № 17. 2021, С. 39—42.

11. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9 (37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237.

12. Криштанович М.Ф., Брич Л. В. (2024). Стратегічні орієнтири публічної політики забезпечення умов для інвестування у розвиток людського капіталу: виклики в контексті євроінтеграції // Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека". № 7.

13. Криштанович М.Ф., Брич Л. В. Публічні механізми формування національних цінностей в системі розвитку людського капіталу держави: нові виклики й ризики. Електронний науковий журнал "Суспільство та національні інтереси", (Серія "Публічне управління та адміністрування"), Випуск № 5 (5) 2024. — С. 556—566.

14. Криштанович М. Ф., (2024). Національні цінності у контексті сучасного публічного управління: Питання забезпечення соціальної справедливості. Журнал "Успіхи і досягнення у науці", (Серія "Публічне управління та адміністрування"), Випуск № 7 (7). — С. 307—315.

References:

1. Zamua, O., Zamua, O., and Uhrymova, I. (2023), "Enterprise personnel management based on the concept of sustainable development in the context of inclusive employment", *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut"*. *Ekonomichni nauky*, vol. (2), pp. 83—86.

2. Bezbozhnyi, V. (2009), "Choosing the way to ensure socio-economic security of large industrial enterprises", *Zbirnyk naukovykh prats SNU im. V. Dalia*, pp. 204—207.

3. Chuvakov, O. A. (2014), "Security: Socio-political essence of the concept", *Pravova derzhava*, vol. 18, pp. 119—123.

4. Lynenko, A. V., and Shevchenko, O. L. (2008), "Essence and analysis of enterprise personnel based on performance indicators", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. (4), pp. 111—116.

5. Vengliuk, I. V. (2014), "Analysis of methods for determining and assessing the socio-economic security of an enterprise", *Economic Analysis*, vol. 15 (2), pp. 247—256.

6. Kolenda, N. V. (2016), "The concept of socio-economic security of an enterprise", *Economy and Society*, vol. (7), pp. 672—678.

7. Liashenko, O. (2007), "The importance of socio-economic security of the enterprise as a function of modern management", *Scientific Works of Donetsk National Technical University. Economics*, vol. (33), pp. 66—70.

8. Pilova, D. P. (2006), "Methodological approaches to determining zones of enterprise economic security", *Bulletin of Kryvyi Rih Technical University*, vol. (3), pp. 264—268.

9. Malanchuk, A. M. (2023), "Characteristics of the main principles of the management mechanism for ensuring socio-economic security of an enterprise", *Current Issues in Modern Science*, vol. 4 (10), pp. 30—36.

10. Markina, I. A., Voronina, V. L., and Filatova, K. Ye. (2021), "Personnel management under conditions of sustainable innovative development of the enterprise", *Entrepreneurship and Innovations*, vol. (17), pp. 39—42.

11. Shtangret, A., and Sylkin, O. (2024), "Security aspects of personnel management under hyperdynamic external environment", *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, vol. 9 (37), pp. 227—237.

12. Kryshtanovych M.F., and Brych L.V. (2024), "Strategic guidelines of public policy for ensuring conditions for investing in the development of human capital: challenges in the context of European integration", *Electronic scientific publication "Public administration and national security"*, vol. 7.

13. Kryshtanovych M.F., and Brych L.V. (2024), "Public mechanisms for the formation of national values in the system of human capital development of the state: new challenges and risks", *Electronic scientific journal "Society and National Interests"*, (Series "Public Management and Administration"), vol. 5 (5), pp. 556—566.

14. Kryshtanovych M.F., (2024), "National values in the context of modern public administration: Issues of ensuring social justice", *Journal "Successes and achievements in science"*, (Series "Public administration and administration"), vol. 7 (7), pp. 307—315.

Стаття надійшла до редакції 09.08.2025 р.