

УДК 005.953(045)

**Борецька Н.П.,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри бізнес-економіки та туризму,  
*Київський національний університет технологій та дизайну*  
**Москалець М.В.,**  
магістр,  
*Київський національний університет технологій та дизайну*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

**Борецька Н.П., Москалець М.В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах.** У статті розглянуто особливості реалізації принципів управління персоналом. Обґрунтовано основні шляхи вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах, розкрито принципи менеджменту управління персоналом.

**Ключові слова:** персонал-система, управління, принципи, процес, стратегія, кадрова політика.

**Борецкая Н.П., Москалец М.В. Совершенствование системы управления персоналом на предприятиях.** В статье рассмотрены особенности реализации принципов управления персоналом. Обоснованы основные пути совершенствования системы управления персоналом на предприятиях, раскрыты принципы менеджмента управления персоналом.

**Ключевые слова:** персонал-система, управление, принципы, процесс, стратегия, кадровая политика.

**Borets'ka N.P., Moskalets' M.V. Improvement of personnel management in enterprises.** The article describes the features of realization of the principles of personnel management. Studies the main ways of improving the system of personnel management in enterprises disclosed principles of HR management.

**Key words:** personal-system, management principles, process, strategy, personnel policy.

**Постановка проблеми.** Корінні зміни, що відбуваються в системі функціонування сучасних підприємств, компаній та господарства України загалом, посилюють інтерес до системи формування, розвитку та використання персоналу, оскільки персонал є одним з найважливіших ресурсів організації, ефективне використання якого дає змогу досягти будь-яких цілей, які постають в діяльності підприємств.

Персонал організації є найскладнішим об'єктом управління. На відміну від матеріальних активів, люди здатні самостійно приймати рішення та оцінювати вимоги до них. Крім того, персонал – це колектив, кожен член якого має свої інтереси та вельми чутливий до управлінських впливів, причому реакцію на них нерідко складно передбачити.

Успіх розвитку будь-якої організації незалежно від роду та масштабів її діяльності безпосередньо залежить

від ефективності роботи працівників. Отже, в умовах ринкової економіки, коли конкурентоздатність підприємства стає головним чинником його розвитку, управління персоналом набуває особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні та класичні наукові дослідники, зокрема О. Бойко, Ю. Дем'яненко, Н. Ковальська, Г. Побережна, Е. Демінг, М. Хаммером, Дж. Чампі, значну увагу приділяли проблемам розвитку та вдосконалення системи управління персоналом. Проте мінливі соціально-економічні умови, якими характеризується розвиток економічної системи України сьогодні, потребує докорінних змін у наукових підходах до управління персоналом. Значний внесок у розроблення сучасної оцінки якості персоналу, проблем ефективного використання трудового потенціалу, мотивації трудової діяльності, підвищення продуктивності, результативності управління персоналом зробили такі відомі українські вчені, як А. Акмасв, Л. Балабанова, Д. Богиня, Н. Борецька, В. Василенко, М. Ведерников, Н. Войнаренко, Н. Гавкалова, А. Грішнова, А. Денисюк, Б. Ігумнов, А. Колот, А. Кредісов, М. Мурашко, В. Нижник, В. Савельєва, Г. Савіна, А. Сардак, М. Семікіна, П. Ситник, А. Тельнов, А. Турецький, Б. Холод, Н. Хрущ, Л. Чорна. Однак проблеми формування та розвитку системи ефективного управління персоналом на підприємствах потребують вирішення.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування основних шляхів удосконалення системи управління персоналом на підприємствах на підставі дослідження особливостей реалізації принципів управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу.** Зростання ролі людського фактору обумовило необхідність пошуку шляхів удосконалення системи управління персоналом. Активний науковий пошук ведуть у сфері розвитку методів та підходів до управління персоналом. Перспективною з практичної точки зору є праця З. Зайнашевої, яка наголошує на необхідності врахування макроекономічних, політико-правових, соціальних та демографічних особливостей регіону під час розроблення стратегії управління кадровим потенціалом, людським капіталом на рівні держави та підприємства. Важливим є те, що дослідник виокремлює низку проблем кадрового забезпечення сфери послуг, таких як недостатність кваліфікованих кадрів, їх старіння, низька концентрація підприємств сфери послуг у сільській місцевості, відсутність системної підготовки кадрів, обмеженість фінансування розвитку персоналу на підприємствах, недостатність теоретико-методологічного забезпечення підготовки та перепідготовки працівників сфери послуг [1, с. 54]. Заслугує на увагу також праця Н. Ковальської, в якій висувається теза щодо потреби формування компетенцій менеджерів підприємств на засадах принципів та закономірностей. Автор справедливо вважає, що існує певний перелік особистісних якостей (професійний рівень, творчі можливості, критичність, здатність до освіти, інші психологічні якості), які визначають успішність діяльності менеджера підприємств [2, с. 32]. Не останню роль відіграють також комунікабельність, адаптивність, здатність ефективно діяти в критичних ситуаціях.

Складовими кадрового господарства організацій є кадрова політика, управління (керівництво) персоналом та адміністративно-кадрове регулювання (кадрова робота) [8, с. 6].

Управління є різноманітним, тому існує в різних видах. Якщо узагальнити інформацію, то можна дати таке визначення поняття «управління»: це праця людей, спрямована на організацію й координацію діяльності трудових колективів та окремих працівників в процесі виробництва продукції, надання послуг [2, с. 23].

Управління – це процес перероблення інформації задля підготовки, ухвалення та реалізації рішень, що забезпечують підвищення ефективності роботи організації, поліпшення якості продукції [4, с. 15].

Управління – це та внутрішня рушійна сила організації (підприємства, фірми) яка забезпечує її продуктивну життєдіяльність [6, с. 39].

Управління персоналом – частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації [4, с. 17].

Управління персоналом – це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще не використаних професійних та духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань [1, с. 9].

Мета управління полягає в ефективному використанні робочої сили та обмежених ресурсів для досягнення бажаного й можливого стану виробництва [4, с. 31].

Процес управління має бути цілеспрямованим, тобто завжди здійснюватися «не просто так», будучи орієнтованим на вирішення якихось проблем, що стоять нині перед організацією.

Важливим принципом управлінської діяльності є функціональна спеціалізація разом з універсальністю, тобто до кожного об'єкта управління має бути індивідуальний підхід, що відповідає спрямованості та особливостям його функціонування [4, с. 105–107].

Будь-який управлінський процес повинен ґрунтуватись на принципі послідовності. Це означає, що дії, з яких він складається, розташовуються в певному порядку як в просторі, так і в часі. Не можна, наприклад, спочатку приймати рішення, а вже потім осмислювати ситуацію. Часто послідовність управлінських дій може мати циклічний характер, що припускає їх повторення через певні проміжки часу.

Управління має бути безперервним. Це забезпечує нормальний морально-психологічний клімат в організації та ухвалення зважених рішень, які належним чином виконуватимуться.

Нині важко знайти керівника, який би не чув про поняття «організаційна культура» («корпоративна культура»). Корпоративна культура виконує таку важливу функцію, як інтеграція процесів та ресурсів організації, що приводить до створення єдиного бачення майбутнього організації всіма співробітниками, творчо залученими в процес. Сильна корпоративна культура інтегрує всіх працівників організації навколо досягнення мети та завдань організації завдяки досягненню особистих цілей робітників. Адаптація до зовнішнього середовища в умовах економічної кризи країни та всебічне втручання в процеси глобалізації стають одними з актуальних функцій корпоративної культури. Сильна корпоративна культура створює нове ставлення до якості продукції (послуг), що виражається в підвищенні рівня зацікавленості в результатах своєї праці, дбайливому ставленні до інструментів та засобів праці, а також дружньому та уважному ставленні до клієнтів організації, що підвищує конкурентоспроможність організації на ринку [11, с. 226].

Концепція управління персоналом підприємства – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів та методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємств [5, с. 51]. Розглядаючи поняття «управління», можемо виділити три основні аспекти, такі як зміст, організація та технологія управління [2, с. 58–61].

Зміст управління полягає у виявленні та розробленні основних закономірностей управління, його принципів, методів та шляхів, що дають змогу щонайкраще досягати поставлених цілей. Зміст управління залежить від цілей, завдань та конкретних особливостей виробництва, прийнятої технології виробництва, взаємозв'язків виробничих підрозділів, характеру основних та оборотних фондів, робочої сили та всієї системи виробничих стосунків.

Основу концепції управління персоналом підприємства складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати та спрямовувати згідно із завданнями, що стоять перед підприємством [10, с. 27].

Сучасним підходом до управління людськими ресурсами, який отримав велике поширення й визнання та не втрачає своєї актуальності, досі вдосконалюючись та досліджуючись, є стратегічне управління персоналом.

Стратегічне управління персоналом пов'язане зі стратегічним плануванням та досягненням певних показників на основі довгострокових цілей організації. Виходячи з цього, теорію стратегічного управління можемо застосувати до теоретичної бази для розвитку стратегічного управління діяльністю персоналу. При цьому стратегія не є детальним планом

або програмою інструкцій. Стратегія є об'єднуючою темою, яка забезпечує узгодженість, задає загальний напрям рішень та дій людини й організації.

Слід зазначити, що в сучасних умовах господарювання прийнято виділяти два рівні стратегії, такі як корпоративна стратегія та бізнес-стратегія. Корпоративна стратегія визначає та встановлює широту діяльності компанії в галузях та на ринках, де вона конкурує. Бізнес-стратегія визначає те, як саме вона конкурує у вибраній галузі чи на певному ринку.

Процес формулювання та реалізації стратегії є результатом взаємопов'язаних рішень. Цей процес найбільш повно представили у вигляді схеми Ф. Аналоуї та А. Карамі (рис. 1).

На рис. 1 добре простежується вплив людських ресурсів на формулювання та реалізацію корпоративної стратегії організації. Цей вплив відбувається через організаційну структуру та організаційну поведінку [1, с. 76].

Організаційну поведінку слід розглядати як базові знання, володіння якими дає змогу лінійному та функціональному менеджеру (керівнику) зрозуміти причини й фактори поведінки людей в організації, отже, мати основу для підвищення ефективності управління трудовою діяльністю колективу та забезпечення конкурентоспроможності компанії.

Отже, під час ухвалення рішення в галузі управління персоналом необхідно враховувати не тільки економічні аспекти, але й інтереси (потреби) працівників компанії.

Створення стратегічної системи управління персоналом слід розглядати як вкладення інвестицій в певну кількість ресурсів (людських, матеріальних та фінансових), щоб отримати бажані результати та досягти поставлених цілей в певний час.

Таким чином, стратегічне управління діяльністю трудового колективу розглядається в одному контексті



Рис. 1. Зв'язок корпоративної стратегії з організаційною поведінкою

зі стратегією організації. Спираючись на вже наявні особливості визначення успішної стратегії, можемо обґрунтувати ключові фактори успішного стратегічного управління персоналом:

- стратегічне управління персоналом має бути інтегроване в стратегію організації;
- організація розглядає свій персонал як основний ресурс компанії;
- управління діяльністю персоналу є невід'ємною частиною стратегічного управління організацією загалом;
- необхідний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища для визначення сильних та слабких сторін в системі стратегічного управління персоналом;
- цілі повинні відповідати принципу SMART, тобто бути простими та зрозумілими (Specific), вимірюваними (Measurable), погодженими та орієнтованими на конкретні дії (Attainable), досяжними (Realistic), а також співвідноситися з певними часовими інтервалами (Time-based) (в нашому разі – довгостроковими).

Аналізуючи наявні теоретичні дані та висновки, можемо сформулювати таке визначення: стратегічне управління персоналом – це вид управлінської діяльності, спрямований на досягнення організаційних цілей, за якого управління персоналом гнучким чином регулюється залежно від змін навколишнього середовища.

Організація управління характеризується побудовою раціональної системи управління шляхом виділення взаємопов'язаних рівнів, функцій та стадій управління. Розробляється ієрархічна структура органів управління, які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій та наділяються правами й повноваженнями для їх виконання [6, с. 604].

Основним змістом управління персоналом є багатогранний процес впливу суб'єкта на об'єкт управління. Елементи, на які спрямована діяльність управління, утворюють об'єкт управління. Зазвичай він має просторові межі та певне буття в часі. Інакше втрачається конкретність, а самоврядування стає неможливим та безглуздим. Структуру цього впливу складають методи управління людьми на виробництві, а саме адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні, правові та соціально-психологічні [8, с. 45–46].

Від суб'єкта управління необхідно відрізнити суб'єкт управлінської діяльності. Останній може бути тільки фізичною особою, живою людиною. Саме через суб'єктів управлінської діяльності, що належать як до суб'єкта, так і до об'єкта управління, реалізуються управлінські стосунки. Предметом та продуктом праці в управлінні є інформація; в першому випадку вона «сира», тому не може застосовуватися на практиці; проте в результаті управлінської діяльності на її основі створюється рішення, тобто інформація, виходячи з якої, об'єкт управління може робити конкретні дії [1, с. 56].

Формою менеджменту персоналу, його зовнішньою очевидною ознакою є складний комунікативний процес в усіх його проявах, що відбувається між суб'єктом та об'єктом: від бесіди з претендентом на вакантну посаду до оцінювання діяльності трудових колективів та індивідів.

Сутність управління полягає в такому [8, с. 79]: збирання, зберігання, оброблення та передача інформації; розроблення та ухвалення управлінських рішень; вироблення дій, що управляють, а також видача їх об'єкту управління; контроль виконання ухвалених рішень.

Внутрішню основу, а отже, сутність управління персоналом становлять управлінські відносини. Керівники будь-якої організації постійно змушені вирішувати одну й ту саму проблему: як сформувати відповідну систему управління, щоби забезпечити співробітництво працівників та успішно розв'язувати можливі конфлікти між ними в організаційному середовищі.

Управлінський апарат організації як інтегрований суб'єкт менеджменту персоналу виконує різні функції. Їх можна поділити на дві групи, а саме загальні та специфічні [7, с. 39].

До групи загальних функцій належать планування, організація, мотивація та контроль. В концентрованому вигляді специфічні функції з менеджменту персоналу в чинних нормативних документах не закріплені, їх можна з'ясувати з переліку завдань та обов'язків, що містяться в «Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників».

Принципи менеджменту персоналу – це сукупність фундаментальних засад керівництва людьми, послідовне дотримання яких є обов'язковою умовою досягнення поточних та перспективних цілей, забезпечення необхідної результативності спільної праці [3, с. 52–53].

Менеджмент персоналу в організації має здійснюватися на таких основних принципах [9, с. 276], як принципи планованості, системності, єдиноначальності, соціального партнерства, економічної ефективності, демократизму, економічної зацікавленості, соціальної доцільності.

Таким чином, розуміння та передбачення людської поведінки, а також управління нею в рамках організації орієнтовані на результативність, базуються на стратегії управління персоналом, можуть бути оцінені не тільки з точки зору процесу формування організаційної культури, але й перш за все з позиції результату ефективності спільної діяльності трудового колективу організації.

**Висновки.** Отже, суспільний розвиток нерозривно пов'язаний з динамічним оновленням системи управлінських відносин, що виявляється у виникненні нових форм виробництва, формуванні глобальної системи торгівлі та фінансів, розробленні сучасної концепції управління персоналом організації, діяльності промислово-фінансових груп, транснаціональних компаній та банків, які є власниками значної частини створених у світовій економіці товарів, капіталів, технологій. Мета управління полягає в ефективному використанні людського потенціалу й обмежених ресурсів для досягнення довгострокової та стабільної конкурентоспроможності виробництва. Сучасним підходом до управління людськими ресурсами є стратегічне управління персоналом, яке перебуває в нерозривній єдності зі стратегією розвитку організації та дає змогу оптимально поєднати основні цілі й задачі діяльності організації з організаційною поведінкою, а також базується на реалізації всієї сукупності принципів управління.

**Список використаних джерел:**

1. Аналоуи Ф., Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: учебник для студентов высших учебных заведений / пер. с англ. С. Лалаян. Москва: Юнити, 2005. 395 с.
2. Беликова В. Управление персоналом: практикум. Оренбург: ОГИМ, 2011. 106 с.
3. Економічна безпека в забезпеченні КСП підприємства. URL: [http://stud.com.ua/43018/ekonomika/upravlinnya\\_konkurentospromozhnisty](http://stud.com.ua/43018/ekonomika/upravlinnya_konkurentospromozhnisty).
4. Федоренко В., Лагутін Г., Денисенко М. та ін. Інвестиційно-інноваційний розвиток в контексті економічної безпеки підприємства: монографія. Київ: ТОВ «ДКС центр», 2015. 350 с.
5. Інвестиційно-інноваційні аспекти економічної безпеки на різних ієрархічних рівнях національної економіки: монографія / ред. В. Лойко. Київ: КНУТД, 2015. 212 с.
6. Лук'янихіна О., Лук'янихін В., Кіасова І. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. URL: [http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1\(111\)/4\\_Lukian.pdf](http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1(111)/4_Lukian.pdf).
7. Мартиненко В. Оцінка впливу глобалізації на стан економічної безпеки України. Бізнес-Інформ. 2013. № 10. URL: [http://www.businessinform.net/annotated-catalogue/?year=2013&abstract=2013\\_10\\_0&lang=ua&stqa=5](http://www.businessinform.net/annotated-catalogue/?year=2013&abstract=2013_10_0&lang=ua&stqa=5).
8. Сучасні перспективи розвитку систем економічної безпеки держави та суб'єктів господарювання: монографія / ред. І. Мігус. Черкаси: ТОВ «МАКАЛУТ», 2012. 636 с.
9. Сарапіна О. Системний аналіз фінансового стану підприємства: методика та напрями вдосконалення. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. № 1. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_01/Sarapina.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_01/Sarapina.pdf).
10. Саприкіна Л., Шипіл К. Діагностика фінансового стану підприємства як основа забезпечення його економічної безпеки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1577>.
11. Фокіна-Мезенцева К. Корпоративна культура в умовах глобалізації (на прикладі туризму). URL: [http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/17421/U\\_kaya%20наука\\_T\\_1\\_2018.pdf](http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/17421/U_kaya%20наука_T_1_2018.pdf).