

Павленко М.С.магістр,
Київський національний університет технологій та дизайну**Мельник А.О.**доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри бізнес-економіки та туризму,
Київський національний університет технологій та дизайну**Pavlenko Maksym, Melnyk Alona**

Kyiv National University of Technologies and Design

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Статтю присвячено розгляду сутності менеджменту персоналу, визначенню особливостей управління персоналу, основних принципів, складових елементів системи управління, цілей, основних функцій, розгляду методів управління персоналом, його використання з метою забезпечення ефективної роботи підприємства, вивченню засобів оцінки принципів системи ефективного менеджменту на підприємстві, а також визначенню внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на ефективність управління персоналом на підприємстві. Використання ресурсів підприємством напряму впливає на позицію підприємства на ринку, тому необхідно визначити основні аспекти та шляхи більш ефективного та продуктивного використання такого ресурсу, як персонал. А оскільки кількість кваліфікованих кадрів на ринку обмежена, необхідно визначити шляхи утримання їх на підприємстві.

Ключові слова: менеджмент персоналу, кадрова політика, кадрове планування, використання персоналу, ефективність менеджменту.

Постановка проблеми. Персонал є важливим складником ресурсного потенціалу підприємства. Він прямо й опосередковано бере участь у виготовленні готової продукції, у перетворенні предметів праці на продукти праці. З іншого боку, персонал підприємства є рушійною силою у виробничому процесі, оскільки здатний упроваджувати інноваційні розробки, нові технології тощо. Проте слід зауважити, що це досить широке поняття і воно охоплює різні категорії спеціалістів, які задіяні як в адміністративно-управлінському, так і у виробничому процесі, тому для забезпечення ефективного управління персоналом необхідним є його дослідження й оцінювання.

Для сучасного розвитку економічних відносин в Україні характерні процеси їх трансформації між працівниками та роботодавцями, які суттєво впливають на менеджмент персоналу підприємств. Проведення економічних реформ і викликаний цим спад обсягів виробництва спричинили загострення відносин зайнятості, зменшення попиту на робочу силу, посилення процесів зростання безробіття населення, внаслідок чого виникли проблеми менеджменту персоналу.

Одним із найважливіших чинників, що викликає зміни всього бізнес-середовища, є розвиток інтеграційних процесів. У таких умовах зростання світової конкуренції прийняття рішень у менеджменті стає більш вагомим та вимагає ретельного аналізу. Нині набагато

важливіше залучити та повністю використовувати весь можливий людський капітал, аніж фінансові ресурси підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Західна і вітчизняна економічна наука завжди цікавилася процесами управління персоналом на підприємстві. Цьому питанню присвячено дослідження Ф. Герцберга, Д. Мак-Клеланда, А. Маслоу, Л. Ерхарда, П. Друкера та ін. Початок вивчення здібностей людини до праці був покладений у працях видатних представників класичної школи англійської політичної економії. Проте У. Петті, А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Міль у своїх роботах розглядали лише окремі аспекти фізичних і духовних сил працівника, розкриваючи тільки найзагальніші питання їх формування та розвитку.

Роботи Ф. Тейлора, Г. Ганта, Г. Емерсона, А. Файоля були присвячені поглибленому вивченню процесу праці з метою визначення найбільш раціональних прийомів і дій, а також науковому підбору і навчанню працівників, удосконаленню системи економічного стимулювання.

Теоретичні та практичні розробки Ч. Бернарда, М. Фоллетт, Е. Мено виявилися соціально-економічним обґрунтуванням упровадження методів управління трудовими ресурсами, заснованими на теорії «людських відносин», коли працівника перестали розглядати просто «як частину виробничої лінії», а почали сприймати як особистість.

На сучасному етапі все більше вітчизняних економістів звертають увагу на проблему вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві. Цим питанням присвячено дослідження С.М. Баранцева, В.В. Моспана, Г.А. Дмитренко, М.І. Іншина, О.В. Кіриченко, К.В. Кощенко, Є.А. Ревтюка, І.В. Ходикіна, А.П. Швеця. Але оскільки, умови діяльності підприємства не є сталими і постійно змінюються, виникає потреба в постійному вдосконаленні системи менеджменту персоналу на підприємстві з метою підвищення ефективності його діяльності.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення особливостей менеджменту персоналу в системі забезпечення ефективної діяльності підприємства, а також дослідження організаційно-економічних чинників підвищення ефективності використання персоналу.

Виклад основного матеріалу. Ситуація, що виникла в нашій країні, зміна економічної та політичної систем одночасно несуть як великі можливості, так і загрози для кожної особистості, стійкості її існування, вносять значну ступінь невизначеності в життя кожної людини. Управління персоналом у такій ситуації набуває особливого значення: воно дає змогу узагальнити й реалізувати цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, урахування особистісного чинника в побудові системи управління персоналом.

Менеджмент персоналу – це розроблення, створення, застосування та використання прийнятої системи правил, настанов і положень усередині підприємства для забезпечення ефективного та продуктивного використання людських ресурсів і здібностей із метою досягнення ефективної та безперебійної роботи підприємства.

На думку О.А. Гавриша, управління персоналом підприємства передбачає формування та розвиток конкурентоздатного кадрового потенціалу згідно з його стратегічними цілями розвитку [1, с. 17].

Т.Р. Луцик та С.П. Ігнатенко вважають, що управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства для розроблення концепції, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами [8, с. 190].

Управління персоналом, на думку Т.І. Костюченко, є однією з найважливіших сфер діяльності підприємства, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва та передбачає сформовану і документально закріплену сукупність підходів до формування, розвитку й використання працівників підприємства з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності для досягнення стратегічних цілей організації [4, с. 68].

Кожне з наведених визначень варте уваги, хоча далеко не всі автори вказують, що основною метою управління персоналом є досягнення цілей функціонування підприємства, адже система управління персоналом є складником системи управління підприємством у цілому.

На думку О.Є. Кузьміна, цілі – «конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності організації (групи)» [5, с. 98]. Вони «охоплюють усі сфери організаційного, виробничо-господарського, економічного функціонування організації» та можуть бути довготерміновими, середньотерміновими, короткотерміновими.

Залежно від окреслених цілей діяльності підприємства визначатимуться підходи до організації його формування та використання.

Економічні цілі являють собою похідні від пріоритетних виробничих принципів збереження конкурентоспроможності організації та отримання максимального прибутку. Досягнення оптимального співвідношення між витратами та результатами є важливим досягненням.

Соціальні цілі передбачають поліпшення матеріального і нематеріального стану працівників підприємства.

Робота з персоналом підприємства полягає у виконанні цілого комплексу робіт. Насамперед вона полягає у необхідності вибору типу кадрової політики та визначенні служб по роботі з персоналом. Наступними етапами в роботі з персоналом є кадрове планування; набір, відбір кадрів; оцінювання й атестація персоналу; управління процесами розвитку; рух, вивільнення, підготовка і перепідготовка персоналу підприємства з метою підвищення ефективного управління ним.

Одним з елементів менеджменту персоналу є кадрова політика – комплекс робіт із метою формування та ефективного використання мотивованого і високопродуктивного персоналу, здатного адекватно реагувати на вплив зовнішнього та внутрішнього середовища. Кадрова політика є в будь-якій організації. Але її чітке формулювання говорить про те, що організація в основу ставить людський фактор [9, с. 75]. Її здійснення має на меті створення високопродуктивного, високопрофесійного та відповідального колективу, здатного гнучко й адекватно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Загалом менеджмент персоналу у широкому сенсі і стратегія підприємства повинні забезпечувати:

- високу якість праці та її результатів, умов праці, а також самої робочої сили;
- структурну адаптацію персоналу до безперервних організаційних змін, соціальних і культурних нововведень гнучкість кадрового потенціалу;
- високий рівень відповідальності всіх працівників організації, який передбачає ідентифікацію з базовими цінностями організації з типом корпоративної культури;
- нову якість змісту праці та високий рівень задоволення нею шляхом використання нових форм, які збагачують зміст праці [6, с. 69].

Усі цілі можна поділити на економічні та соціальні.

Важливим етапом роботи з персоналом є кадрове планування. Воно є елементом роботи з персоналом, мета якого – забезпечення надання людям робочих

місце у потрібний момент часу і в необхідній кількості та відповідно до їхніх здібностей, схильностей і вимог виробництва [6, с. 67].

Основними чинниками впливу на підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві є:

- наявність і професійний рівень менеджера з персоналу та працівників служб (відділів) персоналу;
- кількісно-якісний склад персоналу;
- організаційна структура управління;
- технічне оснащення виробництва;
- обсяг та структура виробництва;
- трудомісткість виконуваних робіт;
- цілі діяльності підприємства, його фінансовий стан;
- наявність умов для організації праці персоналу;
- мотивація працівників;
- співробітництво з іншими підприємствами (у тому числі й зарубіжними) (рис. 1).

До передумов підвищення ефективності менеджменту персоналу в системі управління підприємством необхідно відносити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою поліпшення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці [7, с. 97].

Існують критерії ефективності менеджменту, що необхідні для вироблення стратегії управління ним, для постановки та розв'язання питань їх раціоналізації:

- часткові, локальні – найменші затрати живої праці на виробництво продукції, найменші затрати

матеріальних фінансових ресурсів; найвища рентабельність виробництва; найменша собівартість продукції;

– узагальнюючі – високі темпи продуктивності праці, високі темпи впровадження НТП, найвищі показники використання основних фондів;

– якісні – найкращі умови праці персоналу, дотримання норм і нормативів з праці, випуск продукції вищої якості за оптимальної собівартості [3, с. 118].

Організація ефективного використання персоналу є головним складником менеджменту персоналу і функцією кадрових служб та менеджерів із персоналу.

Організаційна структура управління є впорядкованою сукупністю підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки й керівництво організацією [7, с. 98]. Таким чином, вона забезпечує чітку підпорядкованість зв'язків між підрозділами, координацію діяльності, більшу ефективність праці персоналу.

До сприятливих умов, що допоможуть ефективно організувати працю персоналу, належать забезпечення працівника робочим місцем, що відповідає санітарно-гігієнічним, ергономічним та естетичним нормам, засобами виробництва (предметами й засобами праці), відповідне мотивування. Створення, зміцнення, розвиток мотивації персоналу в організації є першочерговим завданням менеджерів.

Ефективна комплексна система мотивації дає змогу:

– досягати цілей компанії, пов'язуючи успіхи співробітників у значущих для компанії сферах зі змінною часткою доходу;

– утримувати необхідних компанії співробітників, максимально рентабельно використовуючи їхній потенціал;

– створювати соціальний пакет, що дає змогу управляти мотивацією співробітників, підвищуючи

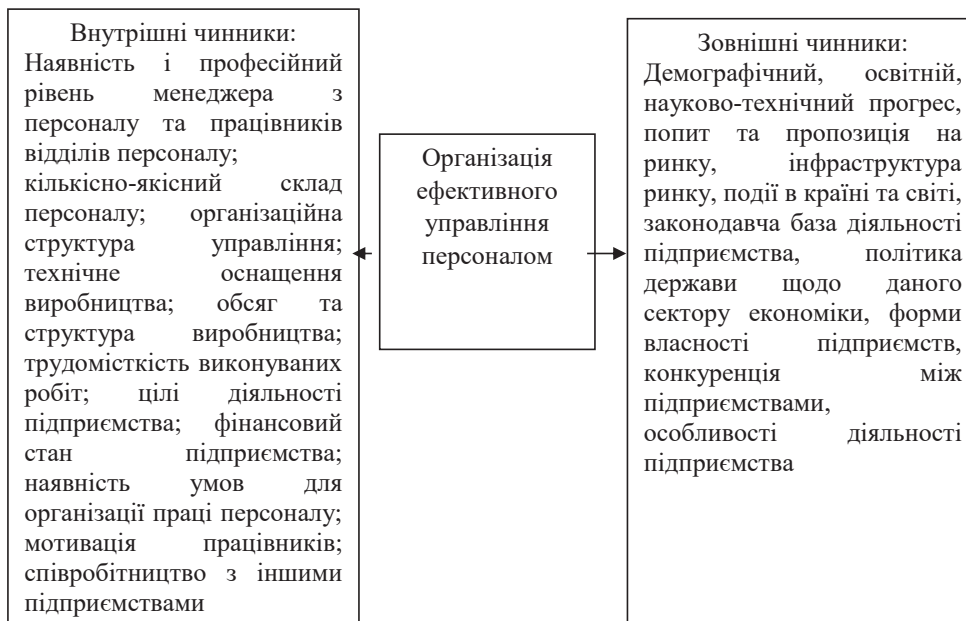


Рис. 1. Організаційно-економічні чинники підвищення ефективності використання персоналу [3, с. 118]

їхню лояльність до компанії, транслюючи корпоративні цінності та збільшуючи залученість у роботу.

Для побудови ефективної системи мотивації праці підприємства необхідно провести такі заходи, як [2, с. 79]:

- аналіз ефективності існуючої системи мотивації та її окремих компонентів;
- визначення завдань, які необхідно вирішити за допомогою системи мотивації;
- розроблення окремих компонентів матеріальної системи винагороди (премії, бонуси, соціальний пакет);
- розроблення нематеріальних компонентів системи мотивації;
- підготовка внутрішніх локальних нормативних актів, що регламентують систему мотивації;
- упровадження розроблених регламентів в організації.

Серед зовнішніх чинників, що впливають на ефективність менеджменту персоналу, доцільно виокремити демографічний, освітній, науково-технічний прогрес, попит та пропозицію на ринку продукції та праці, розвиток інфраструктури ринку, події у країні та світі, політику держави щодо сектору економіки, законодавчу базу діяльності, форми власності підприємств та їхні організаційно-правові типи.

Важливу роль в організації ефективного менеджменту персоналу відіграють підготовка навчальними закладами необхідної кількості та якості кадрів для підприємств і політика самого підприємства щодо навчання та підвищення кваліфікації персоналу як усередині підприємства (шляхом проведення різноманітних тренінгів, семінарів), так і за його межами [9, с. 121].

Стосовно політики держави в секторі, то вона може бути стимулюючою (дотування, пільгове кредитування, зменшення податкового навантаження) або дестимулюючою (збільшення кількості та розмірів податкових платежів, високі ставки відсотків на кредит тощо).

А існування конкуренції між підприємствами проявляється у своєрідному змаганні між ними за всіма напрямками, зокрема наявність більш кваліфікованих працівників у підприємства-конкурента та кращі результати його роботи спонукають підвищувати рівень організації формування та використання власного персоналу [10, с. 125].

Для характеристики ефективності менеджменту персоналу на підприємстві розраховують та аналізують динаміку показаних нижче показників (табл. 1).

Отже, основними шляхами поліпшення ефективності менеджменту персоналу підприємства є:

- підвищення ефективної кадрової роботи, тобто поліпшення укомплектованості штату та його відповідності потребам, раціональний рух кадрів, формування ефективної системи ротації кадрів, визначення основних напрямів підвищення культурно-професійної кваліфікації персоналу підприємства;
- поліпшення показників продуктивності та ефективності праці – формування взаємозв'язку між показниками ефективності праці на рівні окремого працівника і загалом по підприємству та з матеріальними, моральними й соціальними засобами стимулювання праці;
- застосування ефективної системи морально-матеріального стимулювання;
- підвищення якості трудових ресурсів шляхом навчання та підвищення кваліфікації наявного персоналу, залучення нових висококваліфікованих спеціалістів;
- застосування соціальних чинників стимулювання праці, створення позитивної атмосфери в колективі, мінімізація конфліктних ситуацій у робочому процесі.

Висновки. Отже, у сучасних умовах господарювання на більшості вітчизняних підприємств менедж-

Таблиця 1

Показники визначення ефективності менеджменту складника виробничого потенціалу підприємства

Види показників	Назва показників	Характеристика
Показники, що характеризують стан кадрового складника виробничого потенціалу підприємства	Питома вага промислово-виробничого персоналу у загальній численності	Характеризує частку промислово-виробничого персоналу у загальній численності
	Чисельність персоналу (фактична, планова)	Визначає чисельність персоналу по плану та по факту
Показники, що характеризують рух кадрового складника виробничого потенціалу підприємства	Коефіцієнт обороту персоналу	Частка прийнятого персоналу у загальній чисельності
	Коефіцієнт обороту персоналу за вибуттям	Частка звільненого персоналу у загальній чисельності
	Коефіцієнт сталості персоналу	Показує стабільність персоналу підприємства
Показники, що характеризують ефективність використання кадрового складника виробничого потенціалу підприємства	Продуктивність праці	Характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількістю праці, витраченої на виробництво цього обсягу
	Середній рівень заробітної плати	Показує середній рівень заробітної плати
	Коефіцієнт випередження росту продуктивності праці над заробітною платою	Показує випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати

мент персоналу є важливим складником ефективного використання ресурсного потенціалу, а управління ним нині набуває особливого значення. Концептуальний механізм організації системи управління персоналом підприємства є складним процесом, який потребує залучення до свого виконання різною мірою всіх співробітників підприємства та багатьох ресурсів.

Урахування впливу розглянутих чинників та орієнтація на критерії ефективності дадуть змогу раціонально і продуктивно використовувати персонал у процесі управління підприємством. Тому важливість подальших досліджень у цьому напрямі полягає у вдосконаленні управлінських інструментів щодо забезпечення ефективного використання персоналу підприємств.

Список літератури:

1. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
2. Слєць О.П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 2. С. 78–83.
3. Косолапова Е.В. Новий підхід до оцінки ефективності управління персоналом. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2008. Вип. 1(41). С. 117–124.
4. Костюченко Т.І. Роль менеджменту в сучасному управлінні персоналом у кризовий період. *Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1: Економіка*. 2013. Вип. 3. С. 67–72.
5. Кузьмін О.Є., Хілуха О.А., Ліпич Л.Г. Управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 200 с.
6. Лисак В.Ю., Ткачук В.В., Олійник О.С. Менеджмент персоналу підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 67–70.
7. Лепейко Т.І., Миронова О.М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія. Харків : ХНЕУ, 2010. 236 с.
8. Луцьк Т.Р., Ігнатенко С.П. Управління персоналом у системі операційного менеджменту. *Економіка і регіон*. 2012. № 3. С. 189–193.
9. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків : ХНАМГ, 2012. 215 с.
10. Філософія управління персоналом : монографія / В.Г. Воронкова та ін. Запоріжжя : ЗДІА, 2005. 472 с.

References:

1. Gavrish O.A., Dovgan L.E., Krejdich I.M., Semenchenko N.V. (2017) *Tekhnologii upravlinnia personalom*. [Technologies of personnel management]. NTUU «KPI named after Igor Sikorsky», 528 p. (in Ukrainian).
2. Yelets O.P., (2016) *Motyvatsiia innovatsiinoi diialnosti personalu* [Motivation of innovative activity of personnel]. *Economic Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy*, vol. 2, pp. 78–83. (in Ukrainian).
3. Kosolapova E.V., (2008) *Novyi pidkhdid do otsinky efektyvnosti upravlinnia personalom* [A new approach to assessing the effectiveness of personnel management]. *Bulletin of the National University of Water and Environmental Management*, vol. 1 (41), pp. 117–124.
4. Kostyuchenko T.I., (2013) *Rol' menezhmentu v suchasnomu upravlinni personalom u kryzovyi period* [The role of management in modern personnel management in a crisis period]. *Scientific Bulletin of the Chernihiv State Institute of Economics and Management. Series 1: Economics*, vol. 3, pp. 67–72.
5. Kuzmin A.E., Hilukha O.A., Lipich L.G., (2014) *Upravlinnia intelektualnym kapitalom mashynobudivnykh pidpriumstv* [Management of intellectual capital of machine-building enterprises]. Lutsk: Tower Print, p. 200.
6. Lisak V.U., Tkachuk V.V., Oliynyk O.S., (2016) *Menedzhment personalu pidpriumstv* [Management of personnel of enterprises]. *Black Sea Economic Studies*, vol. 6, pp. 67–70.
7. Lepeyko T.I., Mironova O.M., (2010) *Upravlinnia personalom pidpriumstva v umovakh nevyznachenosti (povedinkovyi pidkhdid)* [Management of the personnel of the enterprise in the conditions of uncertainty (behavioral approach)]. KhNEU, p.236.
8. Lutsyk T.R., Ignatenko S.P., (2012) *Upravlinnia personalom v systemi operatsiinoho menezhmentu*. [Personnel management in the operational management system]. *Economy and region*, vol. 3, pp. 189–193.
9. Novikova M.M., Mazhnik L.O., (2012) *Tekhnolohiia upravlinnia personalom: teoretychni ta metodychni aspekty* [Technology of personnel management: theoretical and methodological aspects], Kharkiv: KhNAMG Publishing House, p. 215.
10. Voronkova V.G., Belichenko A.G., Popov O.M. and others, (2005) *Filosofia upravlinnia personalom* [Philosophy of personnel management] Zaporozhye: ZDIA, p.472.

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ ЕФФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРІДПРИЯТТЯ

Стаття посвячена розгляду сутності менеджменту персоналу, визначенню особливостей управління персоналом, визначенню основних принципів, складових елементів системи управління, цілей, основних функцій, розгляду методів управління персоналом, його використанню з метою забезпечення ефективної роботи підприємства, вивченню засобів оцінки принципів системи ефективного менеджменту на підприємстві, а також визначенню внутрішніх і зовнішніх факторів, впливаючих на ефективність управління персоналом на підприємстві. Використання ресурсів підприємством безпосередньо впливає на позицію підприємства на ринку, тому необхідно визначити основні аспекти і шляхи більш ефективного і продуктивного використання такого ресурса, як персонал. А оскільки кількість кваліфікованих фахівців на ринку обмежено, необхідно визначити основні способи утримання їх на підприємстві.

Ключевые слова: менеджмент персоналу, кадрова політика, кадрове планування, використання персоналу, ефективність менеджменту.

PERSONNEL MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF EFFECTIVE FUNCTIONING OF THE ENTERPRISE

The modern development of economic relations in Ukraine is characterized by processes of their transformation between employees and employers, which significantly influence the management of the personnel of enterprises. In such circumstances, the growth of global competition in decision-making in management becomes more important and requires careful analysis. It is now much more important to attract and make full use of all possible human capital than the financial resources of an enterprise. The essence of personnel management, including employees, employers and other owners of the enterprise is to establish organizational, economic, socio-psychological and legal relations of the subject and the object of management. These relations are based on the principles, methods and forms of influence on the interests, behavior and activities of workers in order to maximize their use. From the organization of personnel management depends on all the final results of the enterprise. Though an enterprise can attract new investors to increase its financial part, innovations and new technologies may simply be copied, an effective personnel management system is what can differentiate one enterprise from another. Human resources management is recognized as one of the most important areas of the enterprise's life, capable of repeatedly increasing its efficiency. Since human resources are not unlimited and a lot of headhunters try to lure a skilled worker on their enterprises, it is necessary to define main ways of how to hold workers in the company, and how to use them effectively. That is why The article is devoted to the consideration of the essence of personnel management, defining the features of personnel management, defining the basic principles, constituent elements of the management system, goals, basic functions, considering the methods of personnel management, its use to ensure the effective work of the enterprise, the study of means of evaluating the principles of effective management in the enterprise, as well as identifying internal and external factors that affect the effectiveness of personnel management in the enterprise.

Key words: personnel management, personnel policy, personnel planning, use of staff, management efficiency.