

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>

УДК 33.101

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНІЙ СТРУКТУРІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### PERSONNEL MANAGEMENT IN THE MODERN STRUCTURE OF ENTERPRISE MANAGEMENT

**Глуценко Лариса Дмитрівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Вінницький національний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0108-2904>

**Пілявоз Тетяна Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Вінницький національний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7535-7360>

**Коваль Наталія Олегівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Вінницький національний технічний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7293-3331>

**Hlushchenko Larisa, Piliavoz Tetiana, Koval Natalia**  
Vinnytsia National Technical University

Стаття присвячена теоретичні засади управління персоналом у сучасній структурі управління підприємства. Управління персоналом – дуже поширений і важливий соціально-економічний феномен. Це дуже складне, багатоглибке і багатогранне явище. В статті досліджено сутність поняття «управління персоналом». Розглянуто основні напрямки системи управління персоналом на підприємстві та групи методів управління персоналом. Виокремлено основні компоненти системи управління персоналу та представлено структуру функціональних підсистем управління персоналом підприємства. Представлено структуру цілей системи управління персоналом. Розглянуто елементи системи управління персоналом підприємства та їх характеристика.

**Ключові слова:** управління, персонал, підприємство, управління персоналом, система управління персоналом.

Стаття посвящена теоретическим основам управления персоналом в современной структуре управления предприятия. Управление персоналом – распространенный и важный социально-экономический феномен. Это достаточно сложное, многоцелевое и многогранное явление. В статье исследована сущность понятия «управление персоналом». Рассмотрены основные направления системы управления персоналом на предприятии и группы методов управления персоналом. Выделены основные компоненты системы управления персоналом и представлено структуру функциональных подсистем управления персоналом предприятия. Представлена структура целей системы управления персоналом. Рассмотрены элементы системы управления персоналом и их характеристика.

**Ключевые слова:** управление, персонал, предприятие, управление персоналом, система управления персоналом.

Human resources management has a complex and systematic character and occupies a leading position in the overall structure of enterprise management which requires further research for implementation in the practice of enterprises. The aim of the article is to study the essence of the concept of personnel management and the role of HR management system in the modern structure of enterprise management. The essence of the concept of "human resources management" is investigated in the article. In general human resources management can be considered as a comprehensive system that includes various areas, forms and types of organizational interaction with employees to provide the required number of skilled workers who must be motivated to perform the necessary production functions and ensure the necessary production behavior. The combination of experience of domestic and foreign theorists and practitioners allows to formulate the main goal of human resources management – to create, develop

and use the company's staff and its potential. The successful operation of the enterprise depends on many factors, among which one of the most important is the availability of personnel management system. The main directions of the human resources management system at the enterprise and groups of human resources management methods are considered. The main components of the human resources management system and the structure of functional subsystems of human resources management of the enterprise are highlighted. Each subsystem has a multi-stage structure with different activities. The structure of the goals of the human resources management system is presented. The elements of the human resources management system of the enterprise and their characteristics are considered. It is concluded that human resources management is a complex systemic, planned and organized impact through interrelated organizational, economic and social measures on the formation, distribution, redistribution of enterprise personnel and creating conditions for effective use of employee qualities to ensure effective management and development enterprises.

**Keywords:** management, personnel, enterprise, human resources management, human resources management system.

**Постановка проблеми.** Успішна діяльність підприємства залежить від багатьох факторів, серед яких одним із найважливіших є наявність системи управління персоналом. Нині питанням управління персоналу приділяється дедалі більше уваги. Керівникам підприємств стає зрозумілим, що ефективна робота і вирішення завдань, які пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності підприємства та його стабільного розвитку залежать від такого цінного ресурсу як персонал підприємства. Управління персоналом носить складний та системний характер і займає провідні позиції в загальній структурі управління підприємством, що потребує подальших наукових досліджень з метою їх реалізації в практичній діяльності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом у системі менеджменту організації висвітлюють у своїх наукових працях зарубіжні дослідники: М. Амстронг [1], Л. Стаут [2], Д. Ульріх [3], Г. Деслер [4] та інші. Вітчизняні науковці також внесли вагомий внесок у дослідження, пов'язані з управлінням персоналом: Виноградський М.Д. [5], Кибанов А.Я. [6], Линенко А.В. [7], Пелих А.С. [8], Ситник Н.І. [9], Калюжна Н.Г. [11] та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на чисельні наукові дослідження різних аспектів управління персоналом у системі управління підприємством, слід зазначити, що через складність і багатогранність цього питання теоретичні та методологічні питання розроблені недостатньо, і потребують подальших наукових доробок.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження сутності поняття управління персоналом та ролі системи управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління персоналом у сучасній

структурі управління підприємства можна охарактеризувати як одну з найважливіших частин системи підприємства, оскільки з організаційної точки зору управління персоналом охоплює всіх працівників та всі структурні підрозділи, відповідальні за персонал на підприємстві.

Управління персоналом – дуже поширений і важливий соціально-економічний феномен. Це дуже складне, багатоцільове і багатогранне явище. Аналіз наукової літератури показує, що є приклади різних інтерпретацій поняття «управління персоналом». У наукових працях економістів було запропоновано багато визначень щодо цього поняття, деякі з них розглянуті в таблиці 1.

У цих визначеннях існує багато відмінностей, і вони належать до самих різних аспектів управління персоналом. На нашу думку, у загальному вигляді, управління персоналом, можна розглядати, як комплексну систему, яка включає різні напрями, форми і види організаційної взаємодії з працівниками підприємства для забезпечення необхідної кількості кваліфікованих працівників, які повинні бути мотивовані виконувати необхідні виробничі функції та забезпечувати необхідну виробничу поведінку. Основна суть управління персоналом полягає у тому, щоб ставитися до працівників, як до цінного ресурсу підприємства. Поєднання досвіду вітчизняних та закордонних теоретиків та практиків дозволяє сформулювати головну мету управління персоналом – максимально створити, розвинути та використати персонал підприємства та його потенціал.

Як зазначалось вище, управління персоналом є комплексною системою, яка включає різні напрями, форми і види організаційної взаємодії з працівниками підприємства. Основними напрямками системи управління є підбір і відбір персоналу, його адаптація, мотивація, збереження, кадровий розвиток, навчання, оцінка діяльності працівників з точки зору реалізації цілей підприємства.

Таблиця 1

## Поняття «управління персоналом»

Автори	Визначення
Виноградський М.Д. [5]	Управління персоналом – це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
Деслер Г. [4]	Управління персоналом – це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей: – підвищення ефективності діяльності підприємства; – підвищення якості трудового життя персоналу.
Кибанов А.Я. [6]	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.
Линенко А.В. [7]	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.
Пелих А.С. [8]	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
Ситник Н.І. [9]	Управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.

Управління персоналом здійснюється за допомогою різних методів, які впливають на працівників, для досягнення певних цілей управління, необхідних для загальної роботи підприємства [10]. Наука та практика менеджменту виокремили три групи методів управління персоналом).

Основою адміністративних методів управління є використання владної та регуляторної підтримки для найму працівників. Адміністративний метод реалізується у вигляді команд, наказів, інструкцій і фокусується на мотивації поведінки людини, таких як почуття відповідальності, усвідомлення дотримання трудової дисципліни та бажання працювати в певній підприємстві.

Економічні методи включають усі методи забезпечення істотного стимулювання працівників. Основні економічні методи – це заробітна плата та розподіл прибутку, система, яка винагороджує якість роботи та її ефективність, та система штрафів у вигляді відрахувань та пені. До цієї ж групи належать певні елементи соціального забезпечення – витрати на харчування, витрати на проїзд, медичне страхування. Застосування економічних методів засноване на їх віддачі.

Соціально-психологічний метод (базується на законах психології та соціології) є одним з найважливіших результатів використання психологічних методів та мінімізації особистих конфліктів. Крім того, вони можуть допомогти керувати кар'єрою кожного працівника, тим самим формуючи корпоративну культуру, засновану на іміджі ідеального працівника. Вони можуть допомогти визначити позицію кожного працівника в колективі, визначити неформальних лідерів та вирішити виробничі конфлікти. У сучасній науці та практиці управління персоналом, як ключовий і стратегічний ресурс для підприємства, має процес постійного вдосконалення, оновлення та пошуку нових методів, концепцій та думок.

Мета управління персоналом досягається через виконання загальних та спеціальних функцій. Усі керівні органи виконують загальні функції (планування, організація, мотивація та контроль) у межах, визначених для кожного органу. Спеціальні функції управління персоналом виконують функціональні відділи відповідно до своїх функціональних обов'язків.

Основними компонентами системи управління персоналу є:

1) суб'єкт, тобто джерело управлінського впливу, який здійснює контроль, виконує функції лідерства та впливу на об'єкт для відновлення об'єкта до бажаного предметного стану;

2) об'єкт, на який спрямовано управлінський вплив;

3) управлінський вплив, тобто група цілеспрямованих та організованих команд, інструментів, прийомів та методів, що застосовуються для впливу на об'єкти та внесення фактичних змін у їх статус;

4) зворотній зв'язок, тобто інформація про вплив суб'єкта на управління та зміни.

Система управління персоналом включає: кадрове планування; визначення існуючої потреби в наймі працівників; підбір співробітників; відбір; наступний найм працівників; адаптація найнятого персоналу; навчання кадрів; кар'єра;

Система управління персоналом підприємства може складатися з наступних функціональних підсистем: підсистема трудових відносин; підсистема умов праці; підсистема обліку кадрів; підсистема планування та прогнозування персоналу; підсистема розвитку та навчання персоналу; підсистема стимулювання праці; створення необхідної соціальної інфраструктури; вибір та застосування організаційних структур управління.

Кожна підсистема має багатоступеневу структуру з різними видами діяльності (таблиця 2).

Коли всі функціональні підсистеми, якими керується персонал, координуються та застосовуються одночасно у часі та просторі, можна досягти максимального успіху в управлінні.

Для різних підприємств цілі системи управління персоналом залежать від характеру діяльності підприємства, результатів діяльності та його стратегічних цілей. В таблиці 3 відображено структуру цілей системи управління персоналом. Розглядаючи набір цілей, можна виділити такі категорії: економічні (усі цілі спрямовані на досягнення кінцевого зростання прибутку); науково-технічні (підвищення продуктивності шляхом впровадження інновацій); комерційно-виробничі (пов'язані з виробництвом та реалізацією необхідної кількості продукції для досягнення запланованого рівня прибутку); соціальні (організація умов праці). Залежно від розмірів та видів діяльності підприємства склад підсистем може змінюватися.

До елементів системи управління персоналом можна віднести: групу фахівців апарату управління і обслуговуючого персоналу; комплекс технічних та інформаційних засобів, методичні підходи до організації праці та програми управління інформаційними процесами;

Таблиця 2

### Структура функціональних підсистем системи управління персоналом підприємства

Підсистема	Види діяльності
Трудові відносини	аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносини керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика
Умови праці	виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці; охорона праці і техніка безпеки; охорона довкілля
Оформлення та облік кадрів	оформлення та облік, приймання, звільнення, переведення; інформаційне забезпечення; професійна орієнтація; забезпечення зайнятості
Прогнозування та планування персоналу	розробка стратегії управління персоналом; аналіз ринку праці; прогнозування потреби; зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення; оцінка персоналу
Розвиток трудового потенціалу	техніко-економічне забезпечення; підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування ділової кар'єри; адаптація нових працівників
Стимулювання праці	нормування та тарифікація праці; розробка системи оплати та морального заохочення праці; застосування форм участі у прибутках та капіталі; управління трудовою мотивацією
Створення необхідної соціальної інфраструктури	організація громадського харчування; управління житлово-побутовим обслуговуванням; забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку
Вибір та застосування організаційних структур управління	аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємства оргструктури управління; розробка штатного розпису

Джерело: складено авторами

Таблиця 3

**Структура цілей системи управління персоналом**

I рівень – основна мета системи управління персоналом – це створення необхідної кадрової бази, організація її ефективного використання, розвиток етики, стимулювання творчості і професійного розвитку та досягнення ефективності роботи.	
II рівень	III рівень
– розробка стратегії управління персоналом з урахуванням зміни зовнішнього середовища; – прогнозування та планування персоналу; – побудова системи мотивації і соціального забезпечення персоналу – розробка корпоративної культури	– аналіз нових вимог до фахівців і робочих місць; – аналіз потреб до нових спеціальностей; – аналіз динаміки розвитку персоналу та індивідуальних планів розвитку персоналу та кар'єри працівників; – аналіз трудових процесів; – аналіз якості та планування соціального розвитку персоналу

*Джерело: складено авторами*

Таблиця 4

**Елементи системи управління персоналом та їх характеристика**

Елемент	Склад	Призначення
Група фахівців апарату управління і обслуговуючий персонал	Керівники, фахівці з підбору кадрів і організації праці, експерти та ін.	Реалізація функцій управління персоналом
Комплекс технічних та інформаційних засобів	Засоби обчислювальної техніки, обчислювальні комплекси і мережі, пристрої збору і передачі інформації, оргтехніка, засоби зв'язку, система організації введення і зберігання інформації, бази даних і знань	Технічне та інформаційне забезпечення функцій управління
Методичні підходи до організації праці та програми управління інформаційними процесами	Методи і методики вирішення кадрових питань (підбір, відбір, найм, адаптація, навчання звільнення і т. д.). Методи і методики організації праці і заробітної плати. Програмні засоби, що використовуються в процесі прийняття управлінських рішень	Організаційне та методичне забезпечення функцій управління. Методичне і програмне забезпечення процесу управління
Правові та нормативні документи	Статут, установчий договір, накази, розпорядження, інструкції та ін. Документи, що регламентують підпорядкованість, колективні та індивідуальні договори, кодекс законів про працю, рішення ради директорів, нормативно-довідкові документи, норми, стандарти	Правове і нормативне забезпечення функцій управління

*Джерело: складено авторами*

правові та нормативні документи. У таблиці 4 наведено загальну характеристику елементів системи управління персоналом.

Узагальнюючи елементи системи управління персоналом, можна побачити, що цілі системи управління персоналом різноманітні, як і функції. Все залежить від масштабу підприємства в якому реалізується система управління персоналом.

**Висновки.** Таким чином, робимо висновок, що управління персоналом – це складний системний, планомірно-організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів на про-

цес формування, розподілу, перерозподілу персоналу підприємства та створення умов для ефективного використання якостей працівників з метою забезпечення ефективного управління та розвитку підприємства.

Персонал підприємства є стратегічно цінним ресурсом, який необхідно розвивати та вдосконалювати. Тільки маючи систему управління персоналом, яка орієнтована на підвищення ефективності діяльності персоналу та продуктивності праці, можна говорити про успішний розвиток підприємства, оскільки суть управління персоналом полягає у тому, щоб ставитися до працівників, як до цінного ресурсу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами; 10-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2017. 848 с.
2. Стаут Л. У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. Москва : Высшая школа, 2006. 536 с.
3. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации / пер. с англ. Москва : Вильямс, 2007. 304 с.
4. Десслер Г. Управление персоналом; пер. с англ.; 2-е изд. Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. 799 с.
5. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
6. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник. Москва : ИНФРА-М, 1997. 406 с.
7. 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.
8. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163–166.
9. Ситник Н. І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с.
10. Барановська Т. І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. *Науковий вісник НАУ*. 2003. № 7–8. С. 50–52.
11. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 51–54. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45700/15-Kalyuzhna.pdf?sequence=1>

## REFERENCES:

1. Armstrong, M. (2017) *Praktyka upravleniya chelovecheskymy resursamy* [Human resource management practice]. Sankt-Peterburgh: Pyter. (in Russian)
2. Staut, L. U. (2006) *Upravlenye personalom. Nastolnaia knyha menedzhera* [Human resources management. Manager's Handbook]. Moscow: Vysshaya shkola. (in Russian)
3. Ul'rikh, D. (2007) *Effektivnoe upravlenie personalom: novaya rol' HR-menedzhera v organizatsii* [Effective human resources management: the new role of the HR manager in the organization]. Moscow: Vil'yams. (in Russian)
4. Dessler, H. (2013) *Upravlenye personalom* [Personnel Management]. Moscow: BINOM. Laboratoriya znaniy. (in Russian)
5. Vynohrads'kyj, M. D., Vynohrads'ka, A. M., & Shkanova, A. M. (2009) *Upravlinnja personalom* [Human resources management]. Kyiv: Centr uchbovoji literatury. (in Ukrainian)
6. Kibanov, A. Ya. (1997) *Upravlenie personalom organizatsii* [Human resources management of the organization's]. Moscow: INFRA-M. (in Russian)
7. Lynenko A. V., & Shevchenko O. L. (2008) *Sutnistj j analiz personalu pidpryjemstva za pokaznykamy jogho efektyvnosti* [The essence and analysis of the company's personal in terms of its effectiveness]. *Derzhava ta rehiony. Serija: Ekonomika ta pidpryjemnyctvo*, 4, 111–116. (in Ukrainian)
8. Pelykh, A. S. (2010) *Osoblyvosti suchasnogho upravlinnja personalom na vitchyznjanykh pidpryjemstvakh* [Features of modern human resources management at blighty enterprises]. *Innovacijna ekonomika*, 15, 163–166. (in Ukrainian)
9. Sytnyk, N. I. (2009) *Upravlinnja personalom* [Human resources management]. Kyiv: Inkos. (in Ukrainian)
10. Baranovs'ka, T. I. (2003) *Metody upravlinnja personalom v suchasnykh umovakh* [Methods of human resources management in modern conditions]. *Naukovyj visnyk NAU*, 7–8, 50–52. (in Ukrainian)
11. Kaljuzhna N. Gh. (2011) *Systema upravlinnja pidpryjemstvom jak predmet doslidzhennja teorii orghanizacii* [Enterprise management system as a subject of research in the theory of organization]. *Visnyk ekonomichnoji nauky Ukrainy*, 2, 51–54. Retrieved from: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45700/15-Kalyuzhna.pdf?sequence=1> (in Ukrainian)