

УДК 331.108.2

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-23>**Дикань О.В.***доктор економічних наук,  
професор кафедри «Менеджмент і адміністрування»  
Українського державного університету залізничного транспорту***Бобітко В.І.***магістр  
Українського державного університету залізничного транспорту***Войтюк О.О.***магістр  
Українського державного університету залізничного транспорту***Dikan Elena***Doctor of Economics, Professor  
Department of Management and Administration  
Ukrainian State University of Railway Transport***Bobitko Vyacheslav***Master's Degree in Management and Administration  
Ukrainian State University of Railway Transport***Voituk Alexey***Master's Degree in Management and Administration  
Ukrainian State University of Railway Transport*

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### IMPROVEMENT OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT

#### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто еволюцію наукових поглядів в управлінні персоналом підприємства; розкрито методи, принципи та критерії забезпечення ефективного управління персоналом підприємств; обґрунтовано сучасну парадигму управління персоналом у системі активізації трудових відносин в підприємстві. Розглянуто наукові школи вивчення ефективного управління персоналом, зокрема школу наукового управління, адміністративну школу управління, школу поведінкових наук. Досліджено адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи ефективного управління персоналом підприємства. Розвиток ринкових відносин в Україні передбачає формування нових підходів в управлінні персоналом, оскільки більшість українських підприємств через брак висококваліфікованого персоналу та не досить гнучку і застарілу концепцію кадрової політики не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку, на нові вимоги до мобільної переорієнтації власного кадрового потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи. Ефективне управління персоналом є основним резервом зростання обсягів виробництва промислових підприємств.

**Ключові слова:** механізм управління персоналом, підприємство, ефективність, конкуренція, методи, теоретичні засади, стратегія.

#### АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрена эволюция научных взглядов в управлении персоналом; раскрыты методы, принципы и критерии обеспечения эффективного управления персоналом предприятий; обоснована современная парадигма управления персоналом в системе активизации трудовых отношений на предприятии. Рассмотрены научные школы изучения эффективного управления персоналом, в частности школа научного управления, административная школа управления, школа поведенческих наук. Исследованы административные, экономические и социально-психологические методы эффективного управления персоналом. Развитие рыночных отношений

в Украине предусматривает формирование новых подходов в управлении персоналом, поскольку большинство украинских предприятий из-за нехватки высококвалифицированного персонала и недостаточно гибкой и устаревшей концепции кадровой политики не успевают реагировать на быстрые изменения ситуации на рынке, новые требования к мобильной переориентации собственного кадрового потенциала, внедрение современных технологий кадровой работы. Эффективное управление персоналом является основным резервом роста объемов производства промышленных предприятий.

**Ключевые слова:** механизм управления персоналом, предприятие, эффективность, конкуренция, методы, теоретические основы, стратегия.

#### ANNOTATION

The evolution of scientific perspectives in enterprise personnel management is considered in the article; methods, principles and criteria for ensuring effective management of the personnel of enterprises are revealed; the modern paradigm of personnel management in the system of activation of labor relations at the enterprise is substantiated. Scientific schools of study of effective personnel management are considered, in particular the school of scientific management, administrative school of management, school of behavioral sciences. Administrative, economic and social-psychological methods of effective management of the personnel of the enterprise are investigated. The development of market relations in Ukraine implies the formation of new approaches in personnel management, since the majority of Ukrainian enterprises, due to the lack of highly qualified personnel and insufficiently flexible and outdated concept of personnel policy, do not have time to respond to the rapid changes in the market situation, to the new requirements for mobile reorientation of personnel recruiting, modern technologies of personnel work. Effective personnel management is the main reserve for the growth of industrial enterprises. The analysis of different classifications of methods of management of the personal is carried out. In order to improve the personnel management system at the enterprise, the main stages were defined the introduction

of a personnel management system and the principles to be followed. For the effective functioning of the personnel management system is a list of methods that can be used in its construction. Using a set of methods will allow you to evaluate the system theme from different sides and avoid possible miscalculations. For further development of the personnel management system, regulatory and methodological support of the system was developed. A well-established personnel-management system will greatly improve employee productivity, production efficiency, which, in turn, will provide the enterprise with competitive advantages. Personnel management is a complex and multifaceted art that it contains many professional subsystems and professional skills

**Key words:** mechanism, personnel management, enterprise, efficiency, competition, methods, theoretical foundations, strategy.

**Постановка проблеми.** Особливої актуальності набуває розроблення механізму ефективного управління персоналом підприємств для забезпечення результативності роботи в довгостроковій перспективі, що створить нові умови розвитку та підвищить їхню конкурентоспроможність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед вагомих наукових досліджень зарубіжних вчених у сфері управління персоналом підприємства можна назвати праці М. Армстронга, М. Беяцького, В. Весніна, М. Вітке, В. Врума, О. Єгоршина, А. Кітова, М. Лапіна, Д. Мак-Грегора, М. Мескона, М. Педлера, П. Сенге, Ф.-У. Тейлора, А. Файоля, Е. Шейна та інших. Значний внесок у розроблення сучасної теорії оцінки персоналу, вивчення проблем ефективного використання трудового потенціалу, мотивації трудової діяльності, підвищення продуктивності, результативності й ефективності управління зробили такі відомі українські вчені, як А. Акмаєв, Л. Балабанова, Д. Богиня, Н. Борецька, В. Василенко, М. Ведерніков, М. Войнаренко, Н. Гавкалова, О. Грішнова, О. Денисюк, Б. Ігумнов, А. Колот, А. Кредісов, М. Мурашко, В. Нижник, В. Савельєва, Г. Савіна, О. Сардак, М. Семикіна, П. Ситник, А. Тельнов, О. Турецький, Б. Холод, Н. Хрущ, Л. Чорна, Г. Щокін та інші.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Зважаючи на величезний накопичений досвід та значну кількість наукових розробок вітчизняних і зарубіжних учених з удосконалення форм та методів управління персоналом, нині є недостатніми розробки із системного вирішення зазначеної проблеми, що зумовлює необхідність комплексного аналізу цього завдання і визначає його актуальність. Потребує обґрунтування й сучасна парадигма ефективного управління персоналом у системі соціально-трудова відносин, дослідження та удосконалення системи складових елементів механізму ефективного управління персоналом та їх взаємодії, а також удосконалення системи моніторингу показників ефективності використання персоналу.

**Постановка завдання.** Метою статті є формування теоретичних засад та практичних положень із розроблення механізму забезпечення ефективного управління персоналом та його впровадження у загальну систему управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** На початку століття отримала розвиток концепція управління кадрами, за якою замість людини як особистості розглядається її трудова функція. Іншими словами, категорія «кадри» характеризує не якість окремо взятого індивіда, а сукупність працівників, об'єднаних для досягнення поставлених організаційних цілей. Кадрові служби виконували в основному обліково-контрольні й адміністративно-розпорядчі функції.

Після другої світової війни науково-технічний прогрес, що викликав ускладнення виробничого процесу, зумовив необхідність упровадження нових механізмів мотивації праці працівників, підвищення їхньої кваліфікації, регулювання трудових відносин на основі партнерства і співробітництва, активного залучення персоналу в управління, участі у прибутку. Саме з 50-60-х рр., коли технократичний підхід з управління поступається своїми позиціями, на зміну концепції управління кадрами приходять концепція управління персоналом. У новій концепції, де працівник розглядається вже не тільки як особистість, а й як суб'єкт трудових відносин, змінюється роль і місце кадрових служб в організаційній структурі управління підприємств. Система управління персоналом вже охоплює широке коло управлінських проблем: планування потреб у персоналі, підбір і професійну адаптацію нових працівників, розроблення компенсаційних програм, корпоративне навчання співробітників та ін. Але поки служби з управління персоналом, як правило, виконують обслуговуючу роль, будучи функціональними підрозділами, а персонал розглядається як витрати, які треба оптимізувати.

Починаючи з 80-х рр. з розвитком соціально-економічних аспектів у менеджменті, посиленням інтелектуалізації та комп'ютеризації бізнесу, прискоренням інноваційних процесів формується концепція управління людськими ресурсами, яка розглядає знання, здібності, вміння людей як ключовий ресурс і нематеріальні активи організації, що забезпечують їхню ефективність і конкурентоспроможність.

Управління людськими ресурсами – це стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме людьми, які вносять свій внесок у досягнення цілей підприємства..

Часто форми і методи управління є не досить ефективними і не досягають поставлених цілей. Вирішенню цієї проблеми має сприяти ефективне управління персоналом як підсистема ефективного управління підприємством загалом. А для успішного функціонування та досягнення поставлених цілей треба чітко розуміти суть понять «ефект», «ефективність», та «ефективне» і їхні відмінності.

У процесі вивчення літературних джерел виявилось досить мало теоретичних досліджень, які стосуються «ефективного управління персоналом». Авторами не так часто, але

вживається термін «ефективне управління персоналом», та не дається його тлумачення. Досить часто його ототожнюють із поняттям «ефективність управління».

Під ефективним управлінням слід розуміти результативне управління, тобто те, яке здійснюється не як репродуктивна функція, а як якісно організований процес. Ефективне управління персоналом є систематично-організаційним процесом відтворення і якісного використання персоналу.

Для визначення поняття ефективності управління необхідні певні критерії. Критерієм ефективного управління є якість як відповідність дієздатності підприємства конкретним умовам функціонування. Якість управління має враховуватися під час побудови системи управління. Таким чином, ефектне управління персоналом – це таке управління, яке сприяє досягненню персоналом тактичних цілей, а апаратом управління – стратегічних цілей.

За сучасних умов основним ресурсом успішного функціонування підприємства є персонал, який більшою мірою, ніж інші чинники, визначає стратегічний успіх підприємства, є основою забезпечення його конкурентоспроможності. Стратегія, у центрі якої перебуває персонал, може виконувати роль організаційного важеля, що може забезпечити додаткові можливості для одержання прибутку. Саме надійність персоналу як одного із джерел конкурентного успіху, тобто здатності підприємства, що управляє людьми, виживати й процвітати в різних обставинах, а також ефективно реагувати на різноманітні зміни, спонукає рекомендувати як основний організаційний підхід ставити персонал на перше місце.

Сукупність цілей, напрямів, форм і методів ефективного управління персоналом складається в єдину систему управлінської роботи, що включає в себе три підсистеми. По-перше, це підсистема аналізу, планування і прогнозу персоналу підприємства. Основними її завданнями є формування об'єктів і структур управління, розрахунок потреби в персоналі необхідної професії, спеціальності та кваліфікації. Іншими словами, розв'язок завдань цієї підсистеми має дати відповідь на питання: «Хто потрібний і в якій кількості?» По-друге, це підсистема добору, розміщення, оцінки і безперервного навчання персоналу. Її основними завданнями є якісне забезпечення сформованих об'єктів і структур управління персоналом, а також організація ефективного стимулювання їхньої діяльності. І, нарешті, підсистема раціонального використання персоналу на виробництві. Вирішення завдань, що стоять перед цією підсистемою, передбачає здійснення комплексу заходів щодо створення високопродуктивних і стійких виробничих колективів.

**Висновки з проведеного дослідження.** У статті досліджено еволюцію наукових поглядів в управлінні персоналом підприємства,

методи та принципи забезпечення ефективного управління персоналом підприємств, критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом. Доведено, що ефективність управління персоналом досягається завдяки соціально-спрямованим системам мотивації і стимулювання високопродуктивної праці. Систематизація отриманих результатів дала змогу дійти таких висновків.

Запропоновано сучасну концепцію управління персоналом, яка включає комплекс тісно взаємопов'язаних функціональних елементів: нормування праці персоналу, залучення, добір та адаптацію нових співробітників, їхнє навчання і професійний розвиток, мотивацію та стимулювання, атестацію і формування кадрового резерву, кадрове планування і корпоративність. Доведено, що для підвищення якості персоналу підприємств потрібно ідентифікувати та використати потенціал усіх підрозділів до завдань ефективного управління персоналом та його розвитком; реалізувати відповідні реформи у нормативній сфері; співпрацювати з усіма зацікавленими сторонами під час реалізації реформ у сфері покращання управління персоналом підприємств.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Економіка підприємства: навч. посіб. / Л.О. Болтянська, Л.О. Андреева, О.І. Лисак. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 668 с.
2. Волкова Н.А., Волчек Р.М., Гайдаєнко О.М. та ін. Економічний аналіз: навч. посібник / за ред. Н.А. Волкової. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2015. 310 с.
3. Кузьмін О.Є., Георгіаді Н.Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: монографія. Львів: вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. 368 с.
4. Примак Т.О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012. № 1. С. 13-20.
5. Старостіна А.О., Длігач А.О., Кравченко В.А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий погляд, українська практика: підручник; за ред. А.О. Старостіної. К.: Знання, 2005. 764 с.
6. Пархимчик Е.П. Кадрова політика організації: навч. посіб. Мінск: ПУСТ БГУ, 2014. 128 с.
7. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. / Воронкова В.Г. та ін.; за ред. В.Г. Воронкової; Запоріж. держ. інж. акад. К.: Професіонал, 2015. 567 с.

#### REFERENCES:

1. Boltianska L.O., Andreeva L.O., Lysak O.I. (2015) Ekonomika pidpriemstva [Business Economics]. Kherson: OLDI-PLU.S. (in Ukrainian).
2. Volkova N.A. Volchek R.M., Haydayenko O.M. (2015), Ekonomichnyy analiz: Navch. Posibnyk, [Economic analysis: Teaching. manual], ONEU, Odessa, Ukraine.
3. Kuzmin O.Ye., Heorhiadi N.H. (2006) Formuvannia i vykorystannia informatsiinoi systemy upravlinnia ekonomichnym rozvytkom pidpriemstva: Monohrafiia [Formation and use of the information management system by the economic development of the enterprise: Monograph]. Lviv: "Lvivska politehnika" (in Ukrainian).

4. Prymak T.O. (2012) Stratehii pozytsionuvannia teorii marketynhu [Strategies for positioning in marketing theory]. *Marketing i menedzment innovatsii*, no.1, P. 13-20.
5. Starostina A.O., Dlihach A.O., Kravchenko V.A. (2005) *Promyslovyi marketynh: teoriia, svitovyi pohliad, ukrainska praktyka* [Industrial Marketing: Theory, Worldview, Ukrainian Practice]: Pidruchnyk / Za red. A.O. Starostina. – K.: Znannia. (in Ukrainian).
6. Parkhymchyk E.P. (2014) *Kadrova polityka orghanizacii : navch. posib.* [Personnel policy of organization: teaching. Manual] Minsk: GhIUST BGhU, 2014. (in Belarusian).
7. Voronkova V.Gh., Belichenko A.Gh., Popov O.M. (2015) *Upravlinnja ljudskymy resursamy: filosofskji zasady: navch. posib* [Human Resources Management: Philosophical Foundations] Zaporiz. derzh. inzh. akad. K.: Profesional. (in Ukrainian).