

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

*Метою статті є розгляд теоретичних аспектів управління персоналом у формуванні ефективності та результативності системи господарювання. Стаття присвячена розгляду підходів щодо розробки ефективної системи управління людськими ресурсами з метою досягнення економічних та соціальних цілей підприємства. Проаналізовано сутність процесу управління та взаємозв'язок з елементами системи управління персоналом. Визначено характер особливостей сучасного етапу розвитку систем управління. Доведена значимість та обґрунтована необхідність формування і постійного розвитку ефективного механізму управління трудовими ресурсами підприємств для подальшого підвищення продуктивності та результативності їх діяльності. Наведені загальні принципи функціонування системи при формуванні механізму управління. У статті запропоновано модель механізму взаємодії основних складових (економічна, організаційна, соціальна) управління персоналом. Розглянуто механізм взаємодії основних складових управління персоналом. Визначено, що в сучасних умовах в основі концепції управління персоналом лежить зростаюча роль особистості працівника, врахування його мотиваційні установки, необхідність їх формування відповідно до цілей і завдань організації. Доведено, що зазначені складові механізму управління, при всій їх багатогранності і багатоаспектності впливу на результати виробництва будуть ефективні тільки тоді, коли перетворюють свої основи в реальні механізми перетворення персоналу в людський капітал. Проаналізовано фактори, які впливають на працівників організації, їх поведінку; укрупнено до них віднесено: ринок праці; культура організації; ієрархічна структура організації. Елементами наукової новизни одержаних результатів є розробка підходів щодо вдосконалення системи управління на основі формування ефективного механізму управління персоналом. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання при визначенні стратегії розвитку вітчизняних підприємств. Отримані результати дослідження спрямовані на удосконалення використання персоналу та дають можливість в повному обсязі використовувати потенціал підприємства. Практична цінність одержаних результатів полягає в тому, що вони озброюють управлінський персонал новими інструментами управління.*

**Ключові слова:** система управління, підприємство, персонал, механізм управління, продуктивність праці, результативність діяльності.

### ВСТУП

**Постановка проблеми.** Розвиток сучасних господарських систем цілком і повністю підпорядкований ефективності управління трудовими ресурсами, тобто результатам діяльності суб'єктів ринку, а механізм управління людськими ресурсами відіграє у цьому системоутворювальну роль. Систематизація результатів досліджень дозволяє визначити важливість комплексного підходу до всього процесу управління з урахуванням сучасних змін у характері підприємницької діяльності. Синтез існуючого практичного досвіду, теоретичні напрацювання вчених в області управління підприємств є цікавою і складною проблемою, висуває ряд дискусійних питань. Рациональне і грамотне їх рішення, ймовірно, допоможе оптимізувати підприємницьку діяльність в сучасних умовах господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми підвищення продуктивності та результативності підприємства, що виникають внаслідок розвитку ринкових відносин та сучасних динамічних соціально-економічних умов, обумовили наукові дослідження вітчизняних і закордонних науковців в галузі управління трудовими ресурсами. Аналіз сучасних досліджень і публікацій дозволяє стверджувати, що обраній проблемі приділяють значну

увагу вітчизняні і закордонні науковці: Г. В. Осовська і О. В. Крушельницька, А. Я. Кібанов, Н. А. Пиличев, Т. В. Донченко, Є. П. Качан, Д. Г. Шушпанов та інші. Це обумовлено необхідністю розробки перспективних підходів і методів управління трудовими ресурсами, які безпосередньо пов'язані з результатами діяльності підприємства, що особливо актуально в умовах мінливої економічної ситуації.

**Мета дослідження (постановка завдання).** Метою статті є розгляд теоретичних аспектів управління персоналом у формуванні ефективності та результативності системи господарювання. Стаття присвячена розгляду підходів щодо розробки ефективної системи управління людськими ресурсами з метою досягнення економічних та соціальних цілей підприємства.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління трудовими ресурсами на підприємствах – це мікроекономічний процес, який зазнає вплив макроекономічного середовища та специфіки виробництва. Діяльність підприємства націлена на реалізацію наступного:

– поточне ситуаційне управління людськими ресурсами, яке прагне до найкращої форми їх колективної організації та максимальному задоволенню їх потреб;

– координація на основі постійного моніторингу поточного ситуаційного управління з іншими функціями та процесами управління.

Такий процес спрямований на досягнення економічних та соціальних цілей підприємства.

До чинників, які впливають на працівників організації, їх поведінку, укрупнено можна віднести: ринок праці; культура організації; ієрархічна структура організації.

Оскільки працівник є членом організації, він повинен дотримуватися певних норм поведінки, соціальних цінностей, які будемо розуміти під поняттям «культура організації». Працівники на відміну від машин і механізмів наділені творчим інтелектом, причому розвиток їх творчих здібностей не має окреслених меж. Як зазначає Л. І. Курило, з розвитком економіки в останні роки основний акцент робиться на інтелект людини, як головної продуктивної сили в сучасному світі. У порівнянні з обмеженими матеріальними ресурсами можливості людського інтелекту не обмежені [1, с. 126].

Тільки застосування комплексних економічних методів може дати сьогодні той необхідний економічний ефект і вивести підприємство на новий рівень розвитку [2, с. 71]. Ефективність виробництва, як узагальнене і повне відображення кінцевих результатів використання засобів, предметів праці і робочої сили на підприємстві за певний проміжок часу [3, с. 352].

Сучасний етап розвитку систем управління характеризується двома особливостями:

– підхід до проблеми удосконалення систем управління повинен вирішуватися на комплексній, системній основі;

– структурне і організаційне уособлення питань удосконалення управління, яке набуває все більш спеціалізованого характеру.

Ці особливості дозволяють вирішити питання, які пов'язані з проблемами економічного зростання, фінансової стійкості, організацією управління.

Процес формування механізму управління, використовуючи дослідження Дж. В. Робінсон, М. В. Єштокіна, передбачає дотримання наступних загальних принципів функціонування системи: кінцевої мети; обумовленості; єдності; взаємодії; модульної побудови; функціональності; розвитку; децентралізації; невизначеність [4, с. 31].

Як зазначає А. Я. Кібанов, концепція управління персоналом – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій [6, с.7-8]. Оскільки управління – це дія за допомогою інформаційних команд, то в системі має бути механізм, який забезпечує перетворення команд в реальні дії [5, с. 5-6]. Функціонування галузей і виробництв ґрунтується на певних механізмах, які структурують відносини господарського й ринкового обміну [7, с. 352]. Механізм управління є серйозним інструментом підвищення ефективності, результативності і якісної діяльності будь-якої

організації, стабілізації трудових ресурсів. В механізмі управління поєднуються і взаємодіють такі основні складові: економічна, організаційна, соціальна (рис. 1). [8, с. 132]

Економічна складова знаходить своє відображення в управлінському обліку, який забезпечує управлінський апарат підприємств інформацією, на основі якої виконуються процеси планування, управління та контролю.

Організаційну складову пропонується розглядати з точки зору компетентності з кадрових питань між керівниками та спеціалістами, підрозділами підприємства, а також оцінки організаційного потенціалу. Ефективність даної складової показує, наскільки побудована організаційна структура підприємства оптимальна і дозволяє досягти встановлених цілей (ефективно отримувати інформацію і приймати рішення, розподіляти відповідальність і координувати дії, впроваджувати можливості кількісної функціональної гнучкості).

Соціальну складову, в основі якої лежить оцінка соціальної напруженості в колективі, пропонується розглядати з точки зору реалізації партнерства між керівництвом і працівниками на основі сучасного інструментарію, який може бути використаний для усунення конфліктних та суперечливих ситуацій. Під соціальною ефективністю розуміється певна ступінь соціального розвитку колективу, спрямована на підвищення рівня життя працівників. Соціальна ефективність характеризує ступінь очікування потреб та інтересів найманих працівників [8, с.132].

Економічна ефективність характеризує досягнення цілей шляхом використання персоналу на підставі принципу економічного витривання наявних ресурсів.

В зв'язку з цим результат управління є багатокомпонентним і виражається через соціально-економічну ефективність управління, ефективність організації управління персоналом або організаційну ефективність.

В процесі функціонування зазначені складові активно взаємодіють одна з іншою. Спостерігаємо взаємне проникнення складових між собою та їх перетинання. На функціонування зазначених складових постійно впливають фактори і умови як зовнішнього оточення, так і внутрішнього середовища, що потребує постійного контролю і корегування станів, процесів задля досягнення встановлених цілей. Зазначені складові механізму управління, при всій їх багатогранності і багатоаспектності впливу на результати виробництва будуть ефективні тільки тоді, коли перетворюють свої основи в реальні механізми перетворення персоналу в людський капітал.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Розвиток сучасних господарських систем цілком і повністю підпорядкований ефективності управління трудовими ресурсами, тобто результатам діяльності суб'єктів ринку, а механізм управління людськими ресурсами відіграє у цьому системоутворювальну роль.

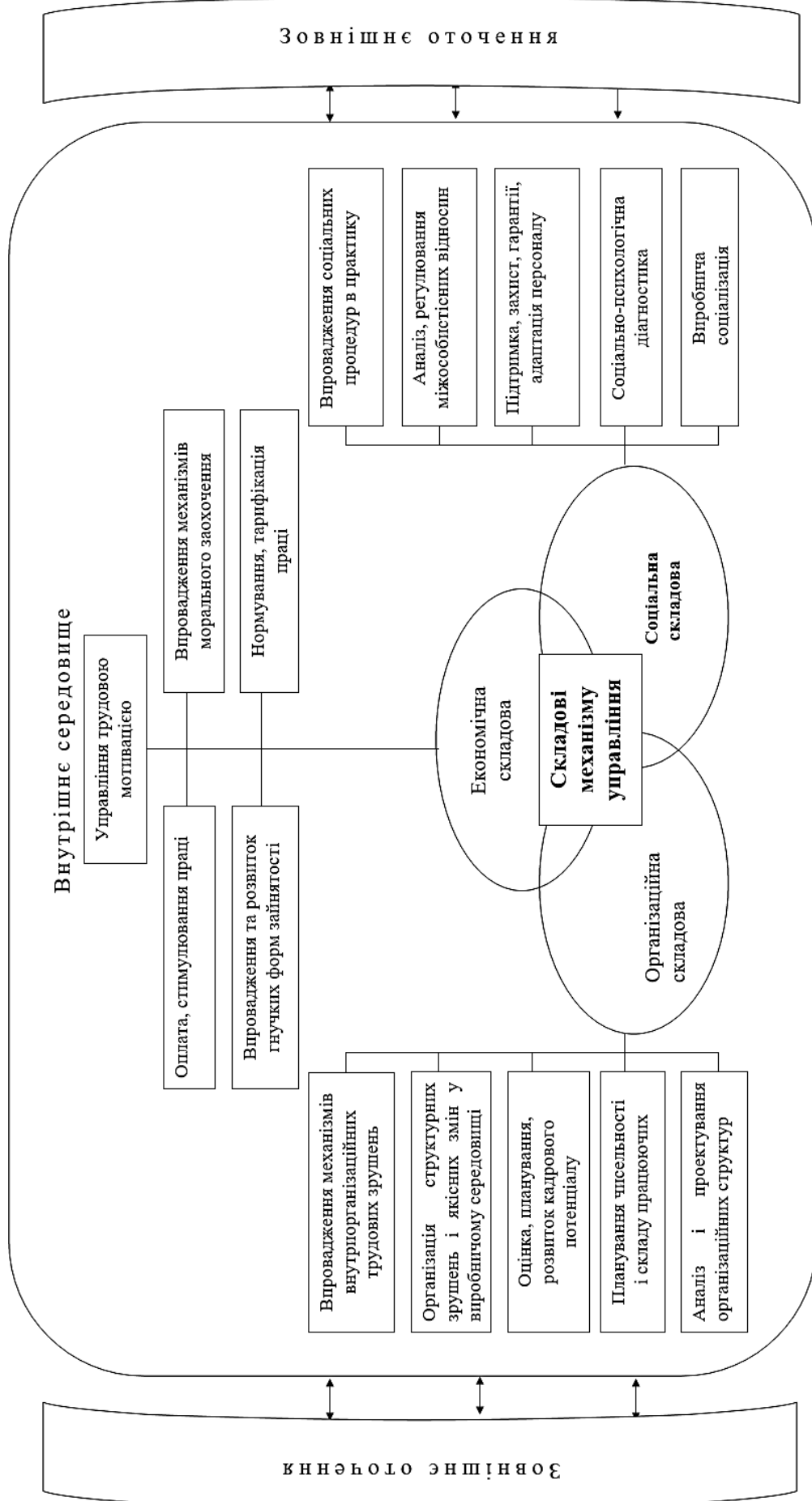


Рис. 1. Механізм взаємодії основних складових механізму управління персоналом

В статті запропоновано модель механізму взаємодії основних складових (економічна, організаційна, соціальна) управління персоналом, в якій спостерігаємо синтез, взаємне проникнення складових між собою та їх перетинання, в умовах постійного впливу як зовнішнього оточення, так і внутрішнього середовища, що потребує постійного контролю і корегування станів, процесів задля досягнення встановлених цілей.

Ефективне використання запропонованих теоретичних підходів щодо формування механізму управління персоналом підприємств виправдані лише в тому випадку, якщо його діяльність буде

забезпечувати необхідні економічні результати. Теоретичні розробки та узагальнений досвід управління трудовими ресурсами в умовах освоєння сучасних методів господарювання відкриває можливість для вибору найбільш ефективних та перспективних підходів, які відповідають сучасним реаліям.

Результати дослідження дозволяють підвищити ефективність управління персоналом, регулюють процес розробки, перетворення, передачі та реалізації управлінських рішень та оптимізувати реалізацію трудового потенціалу.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Куріло, Л. І. Людський капітал як чинник формування інтелектуального капіталу та економічного розвитку / Л. І. Куріло // Економіка АПК. – 2010. – № 9. – С. 126-131.
2. Антоненко, Т. А. Зниження затрат – одна з пріоритетних стратегій діяльності підприємств / Т. А. Антоненко // Тиждень науки. – 2014. – Т.3. – С. 70-71.
3. Бойчик, І. М. Економіка підприємства. – К.: Атіка, 2004. – 480 с.
4. Ештокин, М. В. Формирование и развитие организационно-экономического механизма управления трудовыми ресурсами в регионе / М. В. Ештокин // Вестник Удмурского университета. Экономика и право. – 2011. – Вып.3 – С. 31-34.
5. Осовська, Г. В. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2003. – 224 с.
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Система управления персоналом: учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.
7. Гончарук, Т.В. Механізм інноваційного забезпечення у формуванні ефективності виробничих систем: теоретичний аспект / Т. В. Гончарук // Економіка АПК. – 2013. – № 6. – С. 118-122.
8. Шитікова, Л. В. Теоретичні підходи до формування механізму управління персоналом підприємства / Л. В. Шитікова // Держава і регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – № 1. – 2015. – С. 130-133.

#### REFERENCES

1. Kurilo, L. I. (2010). Ljuds'kyj kapital jak chynnyk formuvannja intelektual'nogo kapitalu ta ekonomichnogo rozvytku [Human capital as a factor in the formation of intellectual capital and economic development]. Ekonomika APK – The Economy of Agro-Industrial Complex, 9, 126-131 [in Ukrainian].
2. Antonenko, T. A. (2014). Znyzhennja zatrat – odna z priorytetnyh strategij dijalnosti pidpryjemstv [Cost reduction is one of the priority strategies of enterprise activity]. Tyzhden' nauky – Science Week, 3, 70-71 [in Ukrainian].
3. Bojchuk, I. M. (2004). Ekonomika pidpryjemstva [Business Economics]. Kyi'v: Atika [in Ukrainian].
4. Eshtokyn, M. V. (2011). Formyrovanye y razvytye organizacyonno-ekonomycheskogo mehanyzma upravlenija trudovymy resursamy v regyone [Formation and development of the organization-economic mechanism of manpower management in the region]. Vestnyk Udmurskogo unyversyteta. Ekonomyka y pravo, 3, 31-34 [in Russian].
5. Osovs'ka, G. V., Krushel'nyc'ka, O. V. (2003). Upravlinnja trudovymy resursamy [Manpower management]. Kyi'v: Kondor [in Ukrainian].
6. Kybanov, A. Ja. (2012). Upravlenye personalom: teoryja y praktyka [Personnel management: theory and practice]. Moskva: Prospekt [in Russian].
7. Goncharuk, T. V. (2013). Mehanizm innovacijnogo zabezpečennja u formuvanni efektyvnosti vyrobnychyh system: teoretychnyj aspekt [Manpower management]. Ekonomika APK – The Economy of Agro-Industrial Complex, 6, 118-122 [in Ukrainian].
8. Shytikova, L. V. (2015). Teoretychni pidhody do formuvannja mehanizmu upravlinnja personalom pidpryjemstva [Theoretical Approaches to the Mechanism Formation of Enterprise Personnel Management]. Derzhava i regyony. Serija: Ekonomika ta pidpryjemnyctvo – State and regions. Series: Economics and Business, 1, 130-133 [in Ukrainian].

#### Шитикова Лариса Витальевна. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

*Целью статьи является рассмотрение теоретических аспектов управления персоналом в формировании эффективности и результативности системы хозяйствования. Статья посвящена рассмотрению подходов по разработке эффективной системы управления человеческими ресурсами с целью достижения экономических и социальных целей предприятия. Проанализированы сущность процесса управления и взаимосвязь с элементами системы управления персоналом. Определен характер особенностей современного этапа развития систем*

управления Доказана значимость и обоснована необходимость формирования и постоянного развития эффективного механизма управления трудовыми ресурсами предприятий для дальнейшего повышения производительности и результативности их деятельности. Приведены общие принципы функционирования системы при формировании механизма управления. В статье предложена модель механизма взаимодействия основных составляющих (экономическая, организационная, социальная) управления персоналом. Рассмотрен механизм взаимодействия основных составляющих управления персоналом. Определено, что в современных условиях в основе концепции управления персоналом лежит возрастающая роль личности работника, учет его мотивационных установок, необходимость их формирования в соответствии с целями и задачами организации. Доказано, что указанные составляющие механизма управления, при всей их многогранности и многоаспектности, влияния на результаты производства будут эффективны только тогда, когда их основы будут превращены в реальные механизмы преобразования персонала в человеческий капитал. Проанализированы факторы, влияющие на поведение работников организации,; укрупненно к ним отнесены: рынок труда; культура организации; иерархическая структура организации. Элементами научной новизны полученных результатов является разработка подходов по совершенствованию системы управления на основе формирования эффективного механизма управления персоналом. Практическое значение полученных результатов заключается в возможности их использования при определении стратегии развития отечественных предприятий. Полученные результаты исследования направлены на совершенствование использования персонала и дают возможность в полном объеме использовать потенциал предприятия. Практическая ценность исследования заключается в том, что они вооружают управленческий персонал новыми инструментами управления.

**Ключевые слова:** система управления, предприятие, персонал, механизм управления, производительность труда, результативность деятельности.

#### **Shytikova Larysa V. THEORETICAL ASPECTS OF EFFECTIVE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS**

*The aim of the article is to consider the theoretical aspects of personnel management in shaping the efficiency and effectiveness of the management system. The article is devoted to the consideration of approaches to the development of an effective human resources management system in order to achieve the economic and social goals of the enterprise. The essence of the management process and the relationship with the elements of the personnel management system have been analyzed. The nature of the features of the modern stage in the development of management systems has been determined. The importance and the necessity of the formation and continuous development of an effective mechanism for managing labor resources of enterprises to further increase productivity and productivity of their activities have been proved. The general principles of the functioning of the system during the formation of the control mechanism have been given. A model of interaction mechanism of the main components (economic, organizational, social) of personnel management has been proposed in the article. The mechanism of interaction of the main components of personnel management has been considered. It has been determined that in modern conditions, the concept of personnel management is based on the growing role of the employee's personality, consideration of his/her motivational attitudes, the need for their formation in accordance with the goals and objectives of the organization. It has been proved that these components of the control mechanism, with all their multifacetedness and multidimensionality, influence the results of production will only be effective when their foundations are turned into real mechanisms for converting personnel into human capital. The factors affecting the behavior of employees of the organization have been analyzed; the following are classified into them: labor market; organization culture; hierarchical structure of the organization. Elements of the scientific novelty of the results obtained are the development of approaches to improve the management system based on the formation of an effective personnel management mechanism. The practical significance of the results lies in the possibility of their use in determining the development strategy of national enterprises. The results of the study are aimed at improving the use of personnel and make it possible to fully utilize the potential of the enterprise. The practical value of the study lies in the fact that they equip management personnel with new management tools.*

**Keywords:** management system, enterprise, personnel, management mechanism, labor productivity, performance.

Одержано 05.10.2019 р.