

Оксана Василівна ЛОЗОВА

кандидат економічних наук, доцент,
кафедра менеджменту,
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»
E-mail: oksana_lozova@ukr.net

Валентин Олександрович ДЕМЧЕНКО

аспірант,
кафедра менеджменту,
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»
E-mail: veryweiivell@gmail.com

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК
ВАЖЛИВА СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В
РИНКОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Лозова, О. В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання [Текст] / Оксана Василівна Лозова, Валентин Олександрович Демченко // Український журнал прикладної економіки. – 2017. – Том 2. – № 4. – С. 37-45. – ISSN 2415-8453.

Анотація

Вступ. Персонал – це головний елемент будь-якого підприємства як відкритої соціально-економічної системи. Крім того, що підприємство – це система взаємопов'язаних елементів, персонал формується у власну систему управління персоналом, яка має органічно та цілком вписуватися в загальну систему підприємства, тому побудова ефективної системи персоналу є одним із головних завдань компанії на сьогодні.

Мета статті полягає у визначенні основних наукових підходів до сутності категорій «персонал», «управління персоналом» та «система управління персоналом», дослідження особливостей формування системи управління персоналом у сучасних умовах господарювання та обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення напрямів і форм управління персоналу в конкурентному ринковому середовищі.

Метод. Вирішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, діалектичного підходу.

Результати. У статті обґрунтовано теоретико-методологічні основи визначення векторів впливу системи управління персоналом як важливої складової ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. А також визначено необхідність розроблення ефективної системи управління персоналом, запропоновано практичний механізм побудови системи управління персоналом та визначено фактори, що впливають на її ефективність, що дозволить будь-якому підприємству підвищити його конкурентоспроможність у ринкових умовах господарювання.

Ключові слова: персонал; управління персоналом; система управління персоналом; система; відкрита соціально-економічна система.

Oksana Vasylivna LOZOVA

PhD in Economics,
Associate Professor,
Department of Management,
Poltava University Economics and Trade
Email: oksana_lozova@ukr.net

Valentyn Oleksandrovyh DEMCHENKO

PhD Student,
Department of Management,
Poltava University Economics and Trade
Email: veryweiivell@gmail.com

PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM AS AN IMPORTANT COMPONENT OF THE ENTERPRISE EFFECTIVE FUNCTIONING IN MARKET CONDITIONS

Abstract

Introduction. *Personnel are the main element of any enterprise, as an open social and economic system. In addition to the fact that the enterprise is a system of interconnected elements, the personnel can be formed in their separate system of personnel management. This system must be organically and fully integrated into the general system of the enterprise, therefore, the establishment of an effective system of personnel at the enterprise is one of the main tasks of the company.*

The purpose. *The paper aims to identify the main scientific approaches to the essence of the categories «personnel», «personnel management» and «personnel management system», to study the peculiarities of the formation of a personnel management system in modern conditions of management and to substantiate proposals for improving the directions and forms of personnel management in a competitive market environment. .*

Research methodology. *Solving the tasks set in the article is carried out with the help of such general scientific and special research methods: analysis and synthesis, systematization and synthesis, a dialectical approach.*

Results. *The theoretical and methodological basis for determining the vectors of the influence of the personnel management system as an important component of the effective functioning of the enterprise in the market conditions of management have been substantiated.*

The practical significance of the research results. The article proves the necessity of developing an effective system of personnel management. It also proposes a practical mechanism for building a personnel management system and identifies the factors that influence its effectiveness. All these factors will allow any enterprise to increase its competitiveness in market conditions of management.

Keywords: *personnel; personnel management; personnel management system; system; open socio-economic system.*

JEL classification: M12

Вступ

Зовнішнє ринкове середовище будь-якого підприємства вимагає від нього адаптації до постійних змін умов його функціонування та зумовлює потребу в розробці принципово нових підходів до управління персоналом як основного фактора

ISSN 2415-8453. Український журнал прикладної економіки. 2017 рік. Том 2. № 4.

успішності та конкурентоздатності підприємства. Найвідоміші менеджери світу вже давно говорять про те, що дві компанії з абсолютно однаковим набором ресурсів будуть працювати з різним фінансовим результатом, оскільки найбільше на нього впливає саме людський фактор – персонал. Саме тому з метою побудови високоефективної системи необхідно її дослідити відповідно в нових умовах ринку.

Проблеми становлення та формування системи управління персоналом підприємства займають важливе місце у працях провідних українських вчених, серед яких варто назвати праці таких дослідників, як В. В. Адамчук, С. Г. Дзюба, П. В. Журавель, Д. М. Іванцевич, В. М. Колпаков, О. В. Крушельницька, М. Г. Рак, Л. М. Шимановська-Діанич та інших. Проте окремі питання щодо обґрунтування пропозицій удосконалення напрямів управління персоналом підприємства в сучасних умовах господарювання недостатньо вивчені й вимагають ґрунтовного опрацювання.

Перспективним напрямом досліджень є визначення векторів впливу системи управління персоналом як важливої складової ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання.

Мета статті

Метою статті є визначення основних наукових підходів до сутності категорій «персонал», «управління персоналом» та «система управління персоналом», дослідження особливостей формування системи управління персоналом у сучасних умовах господарювання та обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення напрямів і форм управління.

Виклад основного матеріалу дослідження

Перш за все визначимо, що ж науковці розуміють під категорією «персонал». І. І. Бажан [1] вважає, що персоналом є «сукупність всіх людських ресурсів, які має організація». На думку А. Г. Гольдфарба [4], персонал – це «сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності». О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук [9] визначають персонал як «основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників». Л. В. Балабанова та О. В. Сардак [3] персоналом вважають «сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем».

В. Галенко тлумачить систему управління персоналом як «комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства», тобто оперує метою та методами досягнення цієї мети [3, с. 15].

М. Грачов убачає в системі управління персоналом «галузь діяльності, важливими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення (найм та відбір), задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структуризацію роботи, політику винагороди та соціальних послуг, політику участі в успіху, управління витратами на персонал та керівництво співробітників» [5, с. 17]. В. М. Данилюк, В. М. Петюк та С. О. Цинбалюк [6] вважають, що управління персоналом – це «частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації».

Схожим є визначення В. Лук'янихіна, який стверджує, що в широкому розумінні «система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень» [10, с. 33].

Л. Б. Пошелюжна [13] доводить, що система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах, містить такі підсистеми: аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік співробітників підприємства, організація трудових відносин на підприємстві, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.

Щодо найбільш обґрунтованих досліджень структури системи управління персоналом, то варто згадати Д. О. Корсакова [7], який виокремлює наступні підсистеми системи управління персоналом підприємства:

- С1 – підсистема аналізу та планування персоналу;
- С2 – підсистема найму та обліку персоналу;
- С3 – підсистема мотивації персоналу;
- С4 – підсистема оцінки персоналу;
- С5 – підсистема управління розвитком персоналу;
- С6 – підсистема створення умов праці;
- С7 – підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом;
- С8 – підсистема розвитку організаційної структури управління;
- С9 – підсистема правового забезпечення.

Виконання цілей системи управління персоналом потребує вирішення основних завдань [6, с. 8]:

- забезпечення підприємства робочою силою відповідної кількості та якісної кваліфікації;
- забезпечення умов для високої продуктивності праці, достатнього рівня її організації, мотивації, самодисципліни, набуття працівником навичок до взаємодії та співробітництва;
- формування стабільного колективу в організаціях, тобто закріплення на підприємстві досвідчених та висококваліфікованих кадрів;
- реалізація потреб та інтересів працівників щодо змісту праці, умов праці, можливості професійно-кваліфікаційного та кар'єрного просування на підставі зростання професійної майстерності, знань, досвіду роботи персоналу підприємства;
- оптимальність балансу інтересів як підприємства, так і працівників, економічної та соціальної ефективності управління персоналом.

Основний принцип, який має бути покладено в основу функціонування будь-якого підприємства, є принцип раціональності та оптимізації, адже не важливо скільки в компанії ресурсів, якщо вона не вміє їх правильно використовувати, їх ніколи не буде достатньо. Найважливішим ресурсом підприємства є його персонал та його інтелектуальний потенціал, який потребує постійного управління.

На сьогодні до підприємства як відкритої соціально-економічної системи висувають щораз жорсткіші вимоги щодо успішності його функціонування. Пропонуємо розглянути найбільш значущі фактори (не фінансові показники), на які звертають увагу фінансові аналітики, акціонери та інвестори для визначення реальної вартості компанії та її іміджу:

-
- виконання корпоративної стратегії на всіх рівнях управління;
 - довіра з боку вищого керівництва до менеджерів середньої та нижчої ланки компанії;
 - можливості для професійного росту працівникам та саморозвиток;
 - інновації;
 - можливість залучати та утримувати талантів та своєму підприємстві;
 - частка ринку;
 - компетентність менеджерів вищого та середнього рівня управління;
 - узгодженість корпоративної системи оплати праці з інтересами акціонерів;
 - розвиток лідерства на підприємстві;
 - рівень якості основних бізнес-процесів.

Отже, можемо побачити, що більшість факторів, які впливають на «ціну» компанії, залежать саме від успішності діяльності саме системи управління персоналом та від правильно побудованої служби управління персоналом. Саме тому на сьогодні більшість компаній не шкодують ні сил, ні ресурсів для побудови та розвитку ефективної системи.

Для побудови ефективної системи управління персоналом необхідно здійснити низку заходів та пройти декілька етапів:

1. *Здійснити діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища компанії.* Для більш ефективної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства нами були виокремлено зони діагностики, а саме: становище на ринку; сфера діяльності; особистість керівника (керівництва); розмір та масштаби діяльності компанії; стратегія та цілі підприємства; наявність (відсутність) спеціалістів з управління персоналом; ситуація на ринку праці; кількісний та якісний склад персоналу; організаційна та корпоративна культура підприємства; вік та життєвий цикл компанії; історія підприємства та перспективи його розвитку та інші.

2. *Визначити задачі служби (підрозділу) з управління персоналом, з огляду на стратегії та цілі компанії.*

3. *Формування моделей функціонування служби (підрозділу) з управління персоналом.* Система управління персоналом – це складна система, перед якою ставиться величезна кількість задач, традиційні з них відомі вже давно і не підлягають сумніву. Але в умовах ринкової економіки, коли підприємство постійно перебуває на стадії жорсткої конкурентної боротьби, система управління персоналом має і специфічні завдання, які ставляться перед нею задля виживання компанії в сучасних умовах.

Специфічними завдання системи управління персоналом, на наш погляд, є такі:

- максимально забезпечити взаємозамінність працівників підприємства для того, щоб нівелювати залежність компанії від власного персоналу;
- сформувати на підприємстві швидку та умовно дешеву адаптацію персоналу;
- позбавити «ілюзій» про незамінність ключових працівників компанії, оскільки якщо такі топ-менеджери відчують свою незамінність для керівництва, то в короткостроковій перспективі такими співробітниками досить важко керувати, а іноді і взагалі неможливо це робити;
- вчасно виявляти «баласт» співробітників, які погано виконують свою роботу, постійно потребують контролю та на них витрачає підприємство надто багато ресурсів;
- допомогти працівникам вибудувати свою роботу для отримання максимально можливого результату як для працівника, так і для підприємства.

Із вищенаведених специфічних задач, які ставляться перед сучасної системою управління персоналом, можна зробити висновок, що ця система є динамічною та постійно розвивається залежно від умов функціонування. Саме тому, на наш погляд, найбільш придатною для впровадження на сучасному підприємстві є модель ситуаційного керівництва.

Згідно з рис. 1. ситуаційне керівництво має чотири важливих етапи, які проходить будь-який працівник на підприємстві. На першому етапі працівник, який приходить на підприємство, незалежно від рівня кваліфікації та досвіду, відчуває себе новачком та потребує постійного інструктажу щодо своїх обов'язків. Тому система управління для такого працівника покликана забезпечити йому постійний контроль та адаптацію на новому місці роботи. Мотивація до праці максимальна, оскільки новачок прагне показати себе з найкращого боку, тому залюбки виконує доручену йому роботу. Щодо компетенцій та вмінь працівника, то вони поки що на найнижчому рівні. Цей етап триває в середньому два-три місяці.

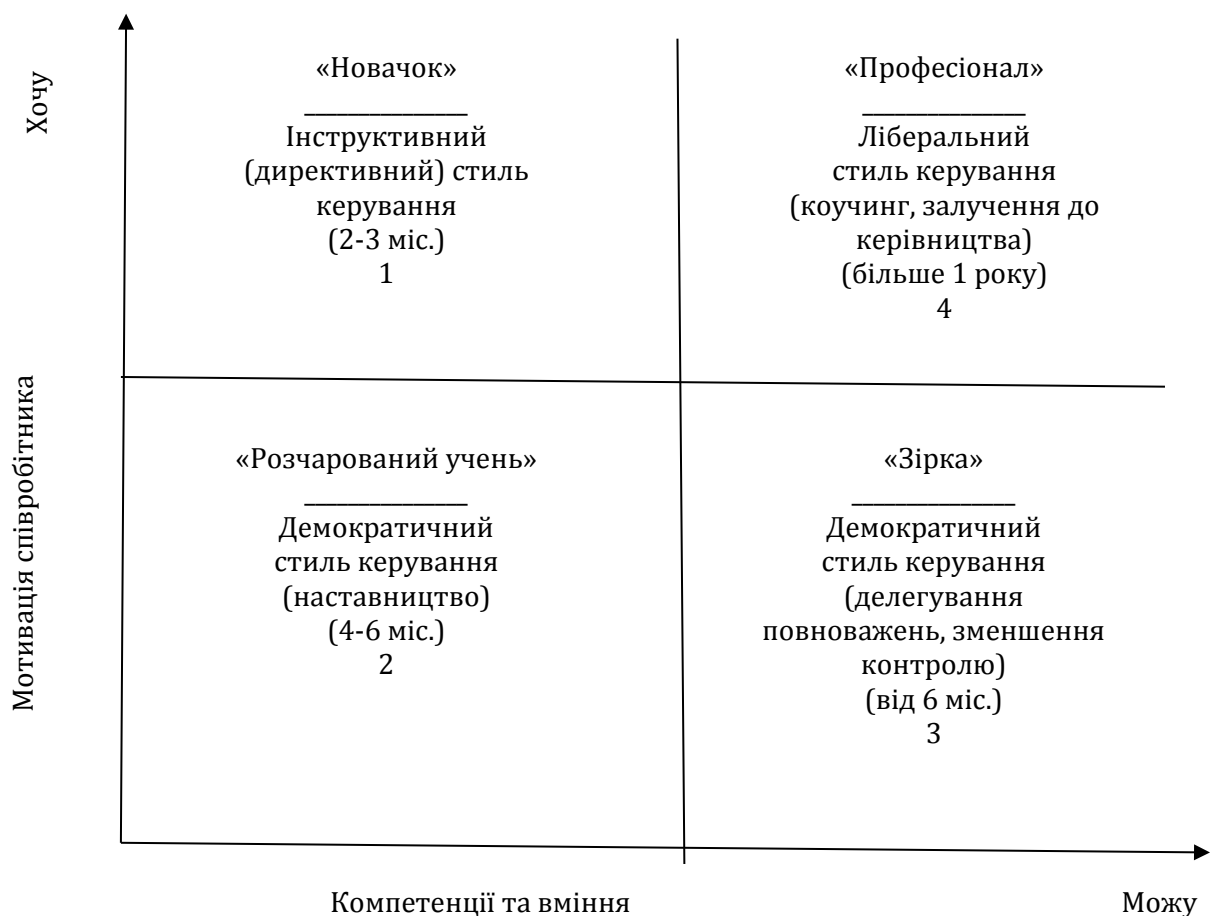


Рис. 1. Модель ситуаційного керівництва

На другому етапі працівник вже освоївся на новому місці роботи, здобув певні компетенції та вміння, але його мотивація різко падає, оскільки починаються сумніви щодо правильності вибору місця роботи. Саме тому цей етап ми назвали «розчарований учень». На цьому етапі працівник все ще потребує посиленого контролю, але виникає велика необхідність у наставництві та моральній підтримці. Працівник максимально потребує допомоги та соціалізації у колективі. Триває цей етап

приблизно три-шість місяців і є найскладнішим як для працівника, так і для підприємства.

На третьому етапі працівник вже здобув достатню компетенцію у своїй роботі, та почуває себе «зіркою» у колективі. Пропонуємо застосовувати демократичний стиль керування, який полягає не лише у зниженні рівня контролю над таким працівником, але й делегування йому частини керівних обов'язків. Саме на цьому етапі виникає довіра до працівника з боку керівництва та повага з боку колег. Та, хоча компетенції та вміння у такого працівника високі, його мотивація залишається на досить низькому рівні, оскільки працівник на цьому етапі починає замислюватись про свій подальший розвиток та кар'єру. Тому, якщо такого працівника вчасно не мотивувати та не забезпечити йому зростання, він почне досить активно пропонувати свою кандидатуру конкурентним підприємствам, які мають кращу систему управління персоналом. Цей етап починається від шести місяців роботи на підприємстві, і його тривалість залежить від специфіки та галузі компанії.

Четвертий етап ситуаційного керівництва починається приблизно після року роботи працівника. Цей етап є важливим для будь-якої служби управління персоналом, оскільки працівники на цьому етапі є найбільшим надбанням будь-якої компанії. Це професіонали, яким довіряє керівництво, оскільки і мотивація, і компетенції їх найбільші. Тому контроль над такими працівниками встановлюється мінімальним. До таких працівників виникає довіра з боку керівництва. Для того, щоб максимально їх мотивувати, необхідно залучати таких працівників до керівництва та доручати їм окремі проекти та контракти. На цьому етапі найбільш раціонально використати ліберальний стиль керівництва, в основу якого закладено принципи коучингу.

Запропонована нами система ситуаційного керівництва та побудови системи управління персоналом дозволить максимально ефективно використовувати інтелектуальний потенціал персоналу та мати компетентних і вмотивованих співробітників.

4. *Набір співробітників служби (підрозділу) з управління персоналом.* При цьому необхідно пам'ятати: що більше підприємство, то більше ми працюємо з системою загалом, а не з окремими працівниками.

5. *Адаптація нової служби (підрозділу) з управління персоналом до чинної системи управління підприємством.*

Висновки та перспективи подальших розвідок

Отже, як бачимо, побудова ефективної системи управління персоналом – це досить трудомісткий та енергозатратний процес, який потребує від підприємства максимальної акумуляції щодо визначення стратегії компанії загалом та щодо його персоналу. Крім того, варто зазначити, що будь-яка система, в тому числі і система управління персоналом, є динамічною та постійно потребує удосконалення та розвитку.

Список літератури

1. Бажан, І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа / І. І. Бажан // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 1 (20). – С. 69-73.
2. Балабанова, Л. В. Управління персоналом : підручн. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ЦУЛ, 2011. – 468 с.
3. Галенко В. П. Управление персоналом и стратегия предприятия / В. П. Галенко. – СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 2009. – 295 с.

4. Гольдфарб, А. Г. Среда формирования и реализации трудового потенциала промышленно- го предприятия / А. Г. Гольдфарб // Коммунальное хозяйство городов. – К. : Техніка, 2004. – Вип. 59. – С. 231-238. – (Серія: Економічні науки).
5. Грачев, М. А. Управление персоналом в организации / М. А. Грачев // Управление персоналом в международной корпорации. – 2008. – №3. – С. 17-21.
6. Данилюк, В. М. Менеджмент персонала : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбалиук. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
7. Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.
8. Краснокутська, Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія / Н. С. Краснокутська. – Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. – 247 с.
9. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор. – 2007. – 428 с.
10. Лук'янихін, В. О. Менеджмент персонала / В. О. Лук'янихін. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.
11. Лукьянченко, Н. Д. Система управления человеческими ресурсами на предприятии в со- временных условиях / Н. Д. Лукьянченко // Вісник Донецького університету. – 1998. – Вип. 2. – С. 7-11.
12. Меньшикова, М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Електронний ресурс] / М. О. Меньшикова – Курск : Курський держ. ун-т, 2008. – Режим доступу: <http://scientific-notes.ru/pdf>.
13. Пошелюжна, Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – Режим доступу – http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.
14. Симонова И. Ф. Стратегические аспекты управления персоналом / И. Ф. Симонова, Н. М. Зазовская. – М. : ИНФРА – М, 2001. – 373 с.

References

1. Bazhan, I. I. (2003). The essence of the category "labor potential" and its economic nature. *Formation of market relations in Ukraine*, 1 (20), 69-73.
2. Balabanova, L. V. & Sardak, O. V. (2011). *Personnel Management*. Kyiv: ZUL.
3. Galenko, V. P. (2009). *Personnel management and strategy of the enterprise* [Upravlenie personalom i strategija predpriyatija], SPb.: Izd-vo SPbUJeF.
4. Goldfarb, A. G. (2004). The Environment of the Formation and Realization of the Industrial Potential of the Industrial Enterprise. *Communal Economy of the Cities*. Kyiv: Technique, 59, 231-238. - (Series: Economic Sciences).
5. Grachev, M. A. (2008), Personnel management in an organization [Upravlenie personalom v organizacii]. *Upravlenie personalom v mezhdunarodnoj korporacii*, 17-21.
6. Danylyuk, V. M., Petyuk, V. M., Tsingbaliuk, S. O. (2006). *Management of personnel*. Kyiv: KNEU.
7. Korsakov, D. O. (2011). *Organizational diagnostics of the personnel management system of the enterprise*. Retrieved from: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.
8. Krasnokut'ska, N. S. (2010). *Trade enterprise potential: theory and research methodology* [Potencial trgovel'nogo pidpryjemstva: teorija ta metodologija doslidzhennja : monografija], Harkiv, Hark. derzh. un-t harchuvannja ta togrivli.
9. Krushelnyska, O. V. & Melnychuk, D. P. (2007). *Personnel Management*. Kyiv: Condor.

-
10. Luk'janyhin, V. O. (2004). *Personnel management [Menedzhment personalu]*, Sumy: VTD «Universytets'ka knyga».
 11. Lukyanchenko, N. D. (1998). The Human Resources Management System at an Enterprise under Modern Conditions. *Bulletin of the Donetsk University*, 2, 7-11.
 12. Menshikova, M. O. (2008). *On the issue of personnel management as a system and an integrated subsystem of organizing*. Kursk: Kursk State. Unt. Retrieved from: <http://scientific-notes.ru/pdf>.
 13. Uschelyuzhnaya, L. B. (2010). *Features of modern personnel management at domestic enterprises*. Retrieved from: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.
 14. Simonova, I. F., Zazovskaja, N. M. (2011). *Strategic aspects of personnel management [Strategicheskie aspekty upravlenija personalom]*, Moscow: INFRA.

Стаття надійшла до редакції 20.10.2017 р.