

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-44>

УДК 005.95:658.3](477)(045) П19

СУТНІСТЬ ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

THE ESSENCE OF THE PROBLEM OF ORGANISATIONAL AND ECONOMIC PROVISION OF EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF THE ENTERPRISES' PERSONNEL

Пасько Андрій Вікторович

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Сумський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2791-0207>

Стоянець Наталія

доктор економічних наук, професор, професор кафедри,
Сумський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7526-65702>

Pasko Andrii, Stoyanets Nataliya
Summy National Agrarian University

У даній статті здійснена спроба розглянути підходи щодо визначення поняття «менеджменту персоналу» вітчизняними та закордонними науковцями, порівняння його із таким поняттям як «адміністрування» та «кадровий менеджмент» оскільки довгий час в системі управління персоналом існують економічні елементи, що розглядають персонал підприємства як облікову одиницю або певний трудовий ресурс. Відповідно, було приділено увагу історичному аспекту щодо виникнення та розвитку теорій менеджменту, звідки стають зрозумілими основні аспекти досягнення ефективності менеджменту персоналу підприємств. Окрему увагу в рамках статті було приділено школам менеджменту, що свого часу сформували комплекс теорій управління, основними з яких вважаються ситуаційна теорія управління, системна теорія управління, теорія організаційної культури, теорія управління людськими ресурсами та теорія управлінської культури. Так, було зроблено спробу оцінки ефективності системи менеджменту персоналу на підприємствах, проаналізовані базові шляхи розвитку управління персоналом, наведені можливі перспективні напрямки вибору пріоритетів для системи менеджменту персоналу враховуючи та порівнюючи досвід закордонних фахівців, а саме досвід американської, японської та європейської систем управління персоналом.

Ключові слова: менеджмент, персонал, підприємство, ефективність, управління.

This article attempts to consider the approaches to defining the concept of «personnel management» by domestic and foreign scholars, comparing it with such concepts as «administration» and «personnel management», since for a long time the personnel management system has had economic elements that consider the enterprise personnel as an accounting unit or a certain labour resource. Accordingly, attention was paid to the historical aspect of the emergence and development of management theories, from which the main aspects of achieving the efficiency of enterprise personnel management become clear. The article focused specifically on management schools, which once comprised a collection of management theories. Thus, an attempt was made to evaluate the effectiveness of the system for managing personnel at enterprises, the basic ways of development of personnel management were analysed, and possible promising directions for choosing priorities for the personnel management system were presented, taking into account and comparing the experience of foreign experts, namely the experience of American, Japanese and European personnel management systems. The eclectic borrowing of experience of the world-famous systems of personnel management can help to improve the effectiveness of the enterprise in general. The experience of foreign experts is extremely important, but special attention should be paid to adapting this experience in the domestic context, taking into account the current conditions, including the military situation in Ukraine, current innovations, the need to meet modern development trends etc. It is concluded that it is expedient to increase the effectiveness of personnel management, which determines the main directions of the enterprise,

because the focus on human resources is the basis of all internal organizational processes. For this reason, the proposed scientific article attaches great importance to the study of the concepts of personnel management of enterprises as a mechanism for the development and improvement of the efficiency of enterprises.

Keywords: management, personnel, enterprise, efficiency, administration.

Постановка проблеми. Сучасність вимагає пошуку інноваційних шляхів розвитку української економіки, що, у свою чергу, демонструє необхідність розробки та використання новітніх теоретичних підходів. Базисом для досягнення ефективної роботи будь-якого підприємства виступає саме менеджмент персоналу. Сьогодення вимагає зміни в цілому «політики», а отже і ставлення керівництва підприємств щодо певних освітніх витрат на персонал, що мають аналізуватися з позиції ефективності економічного та соціального розвитку підприємств, а не вважатися нецільовими витратами. Через силу впливу зовнішнього середовища визначається роль, основне значення персоналу підприємства. Щодо внутрішнього середовища, то воно утворюється з різноманітних компонентів, які включають всі функціональні середовища. Досить різноманітними є функції підприємства, однак всі вони підпорядковані спеціалізованим внутрішнім системам, існуючим на всіх без виключення підприємствах, серед них ми можемо виділити виробничу, маркетингову, кадрову та багато інших функцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Обґрунтування теоретичних основ розвитку та формування кадрового менеджменту, управління персоналом представлено у роботах закордонних і вітчизняних вчених, таких як: М. Армстронг, О. Байлова, О. Бобирь, О. Болотова, Л. Балабанова, О. Вакуленко, Н. Гавкалова, Т. Гвініашвілі, Б. Генкін, Т. Гринько, Г. Десслер, П. Друкер, В. Дятлов, О. Єгоршин, Л. Карташова, А. Кібанов, Д. Коноплянко, Дж. Лафту, А. Лемберг, В. Македон, І. Максютенко, С. Мордовін, Т. Олійник, Н. Подольчак, О. Сардак, О. Сидоров, Д. Торрінгтон, С. Тейлор, Ю. Чайка, В. Чумак та ін. Досить довгий час в системі управління персоналом існують економічні елементи, що розглядають персонал підприємства як облікову одиницю або певний трудовий ресурс.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Безперечно, наукові здобутки вчених щодо проблематики статті мають велике визнання і високу цінність. При цьому, слід зауважити, що значна варіативність теоретичних та практичних наукових підходів до вивчення сутності проблеми орга-

нізаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємств, зокрема враховуючи вплив воєнних реалій життя, інноваційних чинників на економіку країни, залишаються недостатньо розкритими питання, що стосуються дослідження ролі та важливості інновацій у побудові стратегій розвитку вітчизняних підприємств через такий механізм, як людські ресурси, а саме менеджмент персоналу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної наукової статті є дослідження окремих питань організаційно-економічного забезпечення ефективності управління персоналом на підприємствах, вивчення комплексу теорій менеджменту закордонних фахівців та розгляд можливих шляхів залучення цінного досвіду до вітчизняної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Так склалося, що на сьогодні не існує єдиного визначення щодо поняття менеджменту персоналу в організаціях, на підприємствах. Вивчаючи сутність поняття «менеджмент» у роботах вітчизняних та закордонних науковців, доходимо висновку, що зазначений термін використовується як синонім до визначення «адміністрування». Тому у нашому науковому дослідженні паралельно здійснюється аналіз обох термінів. Вважаємо за потрібне приділити увагу історичному аспекту щодо виникнення та розвитку теорій менеджменту, звідки стають зрозумілими основні аспекти досягнення ефективності менеджменту персоналу підприємств. Одним із засновників теорії управління вважається А. Файоль, основний вклад якого вбачається у розробці цілісної теорії менеджменту. На його думку, управляти означає передбачати і вивчати майбутнє і планувати певну програму дій [1, с. 30].

Менеджмент розглядається Н. Тарнавською як більш загальне поняття, як найважливіший ресурс, як здатність реалізовувати мету діяльності підприємства, вимірювати результати цієї діяльності, виконувати важливі функції, впливати на людей з різним рівнем освіти, різною кваліфікацією та певним отриманим досвідом [5, с. 152].

Окремі учені менеджмент ототожнюють з управлінням персоналом, як от А. Кузьмін та

О. Мельник. Зокрема, під управлінням вони розуміють цілеспрямований вплив, що здійснюється на персонал або окремих виконавців, спрямований на досягнення окреслених завдань [6, с. 77–83]. Такий підхід заслуговує на увагу, оскільки процес управління діяльністю підприємства, інноваційним розвитком, операційною діяльністю передбачає особливий вплив на поведінку людей.

Проте деякі автори, такі як С. Беляєва, М. Виноградський, О. Осовська, О. Шканова, диференціюють сутність поняття менеджменту персоналу, при цьому під зазначеною категорією розуміють діяльність організації, спрямовану на ефективне використання працівників для досягнення цілей, як підприємства, організації, так і особистих [7, с. 34–37], [9, с. 16]. Аналогічне узагальнено розкриває поняття менеджменту Г. Беннетт, який під управлінням персоналом розуміє частину процесу управління, пов'язану з роботою працівників на підприємстві та взаємовідносинами між ними [8, с. 12–14]. В цілому, представлені визначення поняття «менеджменту персоналу» є досить узагальненими і не чітко визначають сутність зазначеної категорії.

В. Лук'янихиним, на нашу думку, запропоноване більш ґрунтовне за попередні визначення менеджменту персоналу. Автор трактує його як систематичний процес впливу на працівників підприємства, що здійснюється для оптимізації процесів роботи та розвитку організації в цілому і задоволення потреб кадрового складу підприємства. При цьому враховуються потреби як професійного так і особистісного розвитку персоналу. Даний процес на думку автора організований через взаємозалежні організаційно-економічні та соціально-психологічні механізми управління [10, с. 34].

Деякі науковці використовують термін «кадровий менеджмент» як синонім до «менеджменту персоналу». Вони розуміють під ним комплекс заходів, спрямований на підвищення необхідної активності робітників (а саме виробничої або творчої) та розробки ефективної кадрової політики, що можливо засобами взаємодії і впливу очільників підприємства через соціальні, організаційні та економічні дії [2, с. 295].

Узагальнюючи наведені вище трактування поняття «менеджмент персоналу» різними науковцями та враховуючи відсутність єдиного підходу до його обґрунтування, вважаємо за необхідне доповнити та уточнити такі визначення. На нашу думку, управління

персоналом як складова загальної системи управління підприємством управління персоналом – це процес організованого, цілеспрямованого впливу управлінців (керівників, менеджерів) різних рівнів на персонал організації, підприємства шляхом забезпечення його раціонального використання, оптимізації та подальшого розвитку з метою підвищення результативності діяльності.

Загальновідомо, що менеджмент як наука був розроблений американськими вченими ще у 19-му столітті. На сьогоднішній день відомі наступні основні школи менеджменту, які можна представити наступним чином:

Кожна із зазначених шкіл мала свій погляд та підхід до розуміння поняття менеджменту, пропонувала теорії, принципи розвитку, шляхи вдосконалення тощо.

Так, школи менеджменту сформували комплекс теорій управління, основними з яких є: ситуаційна теорія управління; системна теорія управління; теорія організаційної культури; теорія управління людськими ресурсами; теорія управлінської культури (рис. 2).

Науковці сучасності, розглядаючи теоретичні основи системи управління персоналом, працюють над удосконаленням їх напрямів з урахуванням існуючих тенденцій та особливостей розвитку ресурсів людини для різних країн, галузей, підприємств тощо [11; 12; 13; 14; 15].

Безперечно, система менеджменту персоналу в Україні має ряд особливостей і специфічних рис у порівнянні з всесвітньо відомими американською, європейською та японською системами управління персоналом. Вважаємо за потрібне науково дослідити і порівняти основні характеристики різних систем менеджменту з метою еkleктичного впровадження найкращих аспектів та методів у вітчизняну систему управління персоналом.

Основні особливості японської системи управління персоналом включають тривалий або пожиттєвий найм працівників, оплата праці персоналу буде залежна від стажу людини, можливим є поєднання різних професій, один з принципів – колективізм, обов'язковим є членство працівників у внутрішніх профспілкових організаціях компанії, підтримується принцип навчання протягом життя, колективне прийняття рішень і високий рівень відповідальності, здійснюється підвищена увага до особистості працівників та інше.

Японці дуже уважно підбирають працівників для своїх підприємств. Вони спочатку

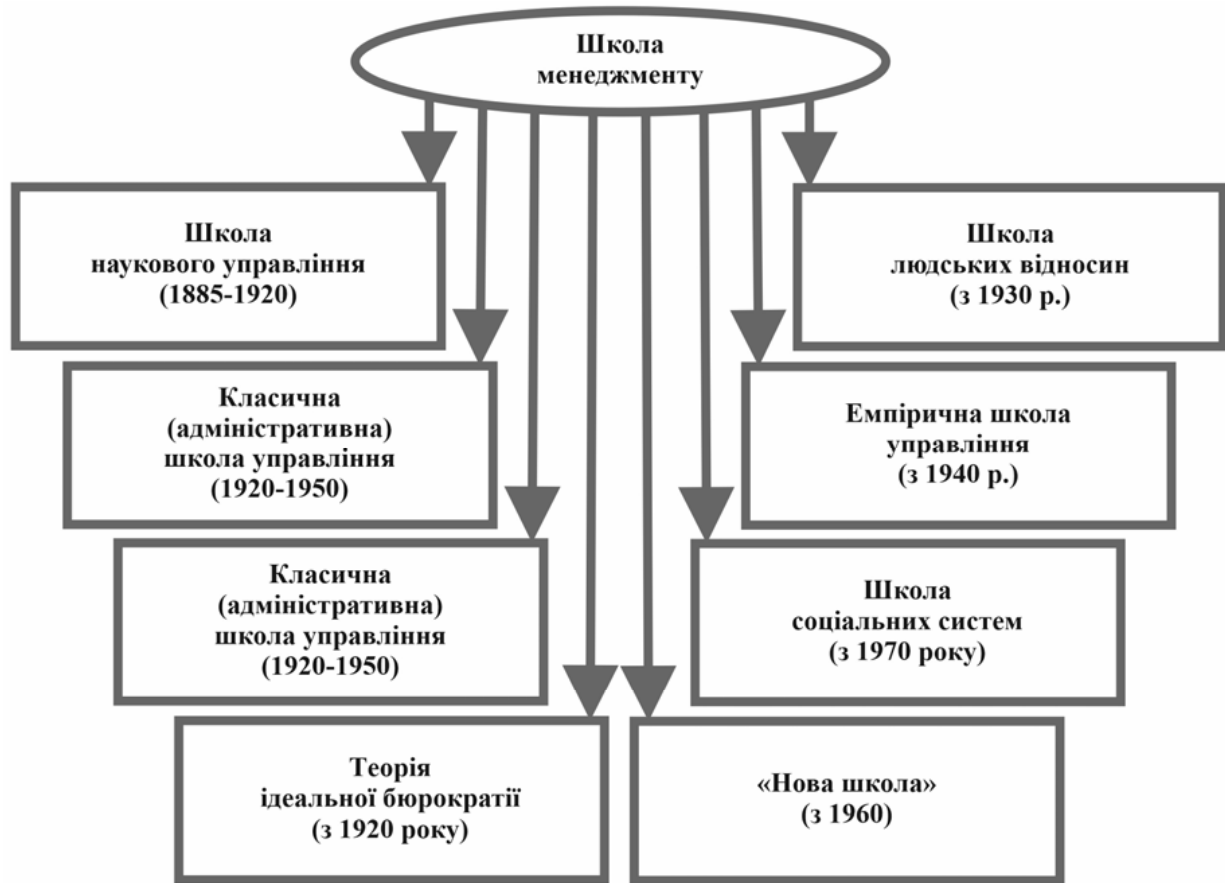


Рис. 1. Основні школи менеджменту



Рис. 2. Базові теорії управління

визначають сильні та слабкі сторони майбутнього працівника, а потім шукають для нього відповідне робоче місце. У Японії існує чіткий поділ працівників на висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих, причому тільки-но прийнятті на роботу працівники

без винятку вважаються некваліфікованими робітниками. Підвищення можна отримати через два-три роки, якщо працівник високо проявить свої зусилля у вдосконаленні вмінь і навиків. Тому на японських підприємствах вважається нормальним та широко розпо-

всюдженім те, що співробітники мають широкий спектр кваліфікацій і можуть поєднувати різні професії.

Також японський стиль управління ґрунтується виключно на переконаннях робітників, а не на примусі щось робити. Начальник не виокремлюється з маси своїх підлеглих, його завдання складається з того, щоб допомогати співробітникам взаємодіяти, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, створювати гармонійні відносини у колективі, а не керувати роботою інших.

Особливості американської системи управління персоналом полягають у орієнтації на високий професіоналізм та вузьку спеціалізацію фахівців, індивідуалізм, мобільності, відповідальності, індивідуальних прийнятнях рішень і другорядній увазі до особистості робітника. У американських підприємствах починають з того, що визначають посаду і вже потім здійснюють пошук кандидата на неї. Персонал підприємства розглядається як джерело підвищення розвитку та ефективності, а отже на вакантну посаду підбирають за наступним рядом критеріїв: освіта, знання, вміння та навички працювати в колективі та досвід практичної діяльності.

Оцінка працівників зазвичай проводиться через щорічну атестацію. Якщо виявляються недоліки, складаються рекомендації щодо їх усунення, а в разі потреби попереджається про можливе звільнення, якщо не будуть прийняті заходи для їх виправлення. Кінцеве рішення про звільнення працівника підприємства приймає керівник, який має вищий рівень управління, ніж безпосередній начальник.

На американських підприємствах велика увага приділяється поліпшенню організації та стимулюванню праці робітників, культурному розвитку підприємства в цілому та важливості людських кадрів на виробництві.

Щодо європейської системи управління персоналом, то слід відзначити, що вона поєднує в собі певні елементи як японської так і американської систем. Вагомою особливістю виступає у її структурі підтримка колективної роботи персоналу під керівництвом головного менеджера. У відмінність від американ-

ських підприємств, де головним завданням менеджера є генерація ідей та пошук шляхів досягнення цілей, на європейських підприємствах акцент робиться на створенні умов для впровадження творчих здібностей робітників та підтриманні належного рівня психологічного клімату в робочому колективі.

Серед особливостей європейської моделі слід виділити вдосконалення організаційних структур менеджменту з метою досягнення максимальних результатів, виникнення на ринку послуг і товарів, яких очікує споживач, а також вільний рух товарів та коштів без кордонів між країнами, що перебувають у складі Європейського Союзу.

У європейських підприємствах кадрові служби займаються менеджментом персоналу, зокрема набором та перепідготовкою працівників, розміром заробітної плати, умовами праці співробітників, проблемами дисципліни і безпеки, різноманітними соціальними питаннями (забезпечення житлом, транспортом, медичним страхуванням), кадровою документацією та іншими аспектами управління персоналом.

Висновки. В цілому менеджмент персоналу визначає основні напрями роботи і орієнтація на них є основою всіх внутрішніх організаційних процесів підприємства. Через реалізацію системи управління кадрами підприємство досягає своїх цілей, дотримуючись базових принципів роботи, серед яких можуть бути: підтримання корпоративних інтересів та законодавства, справедливість, послідовність тощо.

Підводячи підсумок, звертаємо увагу на те, що узагальнення визначень науковцями сутності «організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємств» надає нам можливість як змістовне його наповнення розглядати певний взаємозв'язок і взаємодію всіх складових елементів системи, які разом утворюють цілісну структуру, системну єдність процедур та методів, що утворюють необхідні умови з метою впровадження процесу перезапуску підприємства. При цьому зазначене оновлення відбуватиметься з урахуванням економічної оцінки та доцільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управлінський персонал. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
2. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. Редкол.: С. В. Мочерний (відпов. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2001. 848 с.

3. Завадський Й. С. Менеджмент: у 2 томах. Вид-во Європ. ун-ту, Київ, 2003. 542 с.
4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
5. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Суми : Університетська книга, 2004. 590 с.
6. Мурашко М. І. Управління персоналом: навчально-практичний посібник. Київ : Знання, 2002. 311 с.
7. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту. Навчальний посібник. Київ : «Кондор», 2008. 664 с.
8. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
9. Черевко Г. В., Василенко Н. І. Формування та використання персоналу в системі ресурсозабезпечення сільськогосподарських підприємств: монографія. Львів, 2008. 209 с.
10. Якубів В. М., Горогоцька Н. І., Якубів Р. Д. Управлінська модель забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств шляхом впровадження диверсифікаційних процесів. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 58–66.
11. Якубів В. М. Концептуальні засади стратегії збалансованого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2011. № 4. С. 104–107.
12. Adizes I. The ideal executive: Why You Cannot Be One and What To Do About It A New Paradigm for Management. Adizes Inst, Santa Barbara, 2004. 295 p.
13. Ian Mann. Reviews: Bedtime stories for managers. URL: <https://www.fin24.com/Opinion/ianmann-reviews-bedtime-stories-for-managers-20191014> (Last accessed: 15.04.24).
14. Jones G. R., George J.M. Contemporary management. McGraw-Hill Irwin, 2006. URL: https://www.academia.edu/43188332/Contemporary_Management_11th_Edition_by_Gareth_R_Jones (Last accessed: 15.04.24).
15. Yakubiv V., Polujk M. Innovative methodologies for estimating the personnel of agricultural enterprises in Ukraine. Scientific Papers Series Management, *Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, 2019. № 19 (1). P. 617–624. URL: http://managementjournal.usamv.ro/pdf/vol.19_1/volume_19_1_2019.pdf (Last accessed: 17.04.24).

REFERENCES:

1. Vinogradsky M. D., Vinogradska A. M., Shkanova O. M. (2009) Upravlinskyi personal [Managing Staff]. Kyiv: Center of Educational Literature. 502 p. (in Ukrainian)
2. Zavadsky J. S. (2003) Menedzhment: u 2 tomakh [Management: in 2 volumes]. Kyiv: Vid-vo Yevrop. un-tu. 542 p. (in Ukrainian)
3. Kuzmin O. Ye., Melnyk O. G. (2007) Osnovy menedzhmentu [Fundamentals of Management]. Kyiv: Akademvydav. 464 p. (in Ukrainian)
4. Lukianynkhin V. O. (2004) Menedzhment personalu : navch. posib. dlia stud. vyshch. navch. zakl. [Staff Management: A Training Manual]. VTD Sumy: «Universytetska knyha». 590 p. (in Ukrainian)
5. Murashko M. I. (2002) Upravlinnia personalom: navchalno-praktychnyi posibnyk [Personnel management: training-practice book]. Kyiv: Znannya. 311 p. (in Ukrainian)
6. Osovska H. V., Osovskiy O. A. (2006) Osnovy menedzhmentu. Navchalnyi posibnyk [Fundamentals of Management]. Kyiv: Kondor. 664 p. (in Ukrainian)
7. Tarnavska N. P. (2008) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv : teoriia, metodolohiia, praktyka : monohrafiia [Enterprise competitiveness management: theory, methodology, practice: monography]. Ternopil: Ekonomichna dumka. 570 p. (in Ukrainian)
8. Cherevko G. V., Vasylenko N. I. (2008) Formuvannia ta vykorystannia personalu v systemi resursozabezpechennia silskohospodarskykh pidpriemstv: monohrafiia [Formation and use of personnel in the system of resource provision of agricultural enterprises]. Lviv. 209 p.
9. Mocherny S. V. (Ed.) (2001) Ekonomichna entsyklopediia: U trokh tomakh [Economic Encyclopedia: In three volumes]. Vol. 2. Kyiv: Vydavnychiy tsentr «Akademiia». 848 p. (in Ukrainian)
10. Yakubiv V. M., Horohotska N. I., Yakubiv R. D. (2015) Upravlinska model zabezpechennia rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv shliakhom vprovadzhennia dyversyfikatsiinykh protsesiv [Administrative model of ensuring the development of agricultural enterprises through diversification processes implementation]. *Actual Problems of Economics*, no. 8, pp. 58–65. (in Ukrainian)
11. Yakubiv V. M. (2011) Kontseptualni zasady stratehii zbalansovanoho rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv [Conceptual principles of the strategy of balanced development of agricultural enterprises]. *Ekonomika APK «The Economy of Agro-Industrial Complex»*, no. 4, pp. 104–107. (in Ukrainian)

12. Adizes I. (2004) *The ideal executive: Why You Cannot Be One and What To Do About It A New Paradigm for Management*. Adizes Inst, Santa Barbara. 295 p.
13. Ian Mann. Reviews: Bedtime stories for managers. URL: <https://www.fin24.com/Opinion/ianmann-reviews-bedtime-stories-for-managers-20191014> (Last accessed: 15.04.24).
14. Jones G. R., George J. M. (2006) *Contemporary management*. McGraw-Hill Irwin, URL: https://www.academia.edu/43188332/Contemporary_Management_11th_Edition_by_Gareth_R_Jones (Last accessed: 15.04.24).
15. Yakubiv V., Polujk M. (2019) Innovative methodologies for estimating the personnel of agricultural enterprises in Ukraine. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, no. 1 (1), pp. 617-624. URL: http://managementjournal.usamv.ro/pdf/vol.19_1/volume_19_1_2019.pdf (Last accessed: 17.04.24).