

Т. О. ПОГОРЕЛОВА

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Метою даної статті є розгляд проблем, пов'язаних з впливом ефективності управління персоналом на ефективність господарської діяльності підприємств. Доведено, що основним джерелом економічного розвитку підприємства є його персонал. Персонал підприємства є важливим ресурсом підприємства, ефективність використання якого потребує особливої уваги. Роль людських ресурсів у високоефективному виробництві зумовлена їх здібностями, рівнем знань і кваліфікацією, до яких сьогодні висуваються все більш високі вимоги. Таким чином, одним із найефективніших способів підвищення економічного розвитку підприємства є поліпшення ефективності управління персоналом. Наголошується, що управління персоналом – це стратегічна функція, важливість якої зростає з неминучою потребою в глобалізації. Швидке зростання глобалізації бізнесу створило жорстке конкурентне середовище, де єдиний ефективний спосіб залишатися в конкуренції – це розвивати та вдосконалювати робочу силу. Для досягнення поставленої мети розглянуті основні напрями роботи менеджерів з персоналу. Особливу увагу приділено чотирьом основним моментам, які менеджери з персоналу повинні проаналізувати, щоб створити здорову та ефективну стратегічну функцію управління персоналом. Відзначається, що службою управління персоналом слід керувати та розвивати її разом із загальною стратегією для встановлення найкращої відповідності між підприємством, його працівниками та середовищем. Це вимагає систематичного узгодження організаційних цілей і процесів із потребами та можливостями співробітників. Це дозволить співробітникам отримати різноманітні можливості для навчання та розвитку. Це критично важливо, тому що, натомість, підприємства з більшою ймовірністю отримують конкурентну перевагу, та існує велика ймовірність того, що загальна ефективність організації та зв'язок між працівниками та підприємством покращиться. Зроблено висновок, що від ефективності та раціональності управлінської діяльності залежать успіхи підприємства, міра розкриття його економічного потенціалу.

Ключові слова: підприємство; персонал; управління; стратегія; діяльність; ефективність; управління персоналом

T. POHORIELOVA

HR MANAGEMENT AS A FACTOR OF INCREASING THE EFFICIENCY OF ENTERPRISES

The purpose of this article is to consider the problems associated with the impact of the effectiveness of personnel management on the efficiency of economic activity of enterprises. It is proved that the main source of economic development of the enterprise is its staff. The personnel of the enterprise is an important resource of the enterprise, the efficiency of which requires special attention. The role of human resources in highly efficient production is determined by their abilities, level of knowledge and qualifications, which are increasingly demanding today. Thus, one of the most effective ways to increase the economic development of an enterprise is to improve the efficiency of personnel management. It is noted that personnel management is a strategic function, the importance of which has grown with the inevitable need for globalization. The rapid growth of business globalization has created a fiercely competitive environment where the only effective way to stay competitive is to develop and improve the workforce. To achieve the goals set, the main areas of work of personnel managers are considered. Particular attention is paid to four main points that HR managers must analyze in order to create a healthy and effective strategic HR function. It is noted that the personnel management service must manage and develop it along with the overall strategy to establish the best match between the enterprise, its employees and the environment. This requires a systematic alignment of organizational goals and processes with the needs and capabilities of employees. This will allow employees to receive a variety of training and development opportunities. This is critical because businesses are more likely to gain a competitive advantage and there is a greater likelihood that overall organizational performance and communication between workers and the business will improve. It is concluded that the success of the enterprise, the degree of disclosure of its economic potential depend on the efficiency and rationality of management activities.

Keywords company; staff; control; strategy; activity; efficiency; personnel management

Вступ. Ефективність діяльності підприємств в умовах посилення конкуренції слід розглядати через призму ефективності управління персоналом. Адже саме від ефективності та раціональності управлінської діяльності залежать успіхи підприємства, міра розкриття його економічного потенціалу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми ефективного використання персоналу та його впливу на ефективність господарської діяльності підприємства присвячено багато науково-практичних праць вітчизняних та зарубіжних економістів. Особливої уваги заслуговують праці Балабанової, М. Гриньової, О. Крушельницької, С. Позднякова, А. Шегди, О. Шершні, Г. Щокіна, Д. Белл, М. Вебер, Дж. Еврінгхема, М. Мескона, Ф. Тейлор, А. Файоль, В та ін.

Основні результати дослідження. З середини 1980-х років менеджмент людських ресурсів (HRM) отримав визнання як в академічних, так і в

комерційних колах. HRM — це багатодисциплінарна організаційна функція, яка черпає теорії та ідеї з різних галузей, таких як менеджмент, психологія, соціологія та економіка.

Існує незліченна кількість визначень того, що таке HRM або що має бути, і немає жодного визначення, яке б могло визначити, що саме таке HRM. Не існує «найкращого способу» управління людьми, і жоден менеджер не сформулював, як найкраще керувати людьми, тому що керувати людьми непросто. Люди – складні істоти, які мають складні потреби. Ефективне управління персоналом багато в чому залежить від причин і умов, які забезпечить організаційне середовище.

Будь-яка управлінська ідея, яка використовується для того, щоб допомогти менеджерам зрозуміти складність людей на роботі, завжди базується на тому, що вже відомо, і тому, що було успішним або невдалим через певні причини та умови в організаційному контексті.

Працювати в організації все життя стає все більш старомодним. Сьогодні менеджери несуть відповідальність не лише за виконання роботи, а й за пошук потрібних людей для потрібної роботи, виконання роботи вчасно, економію коштів, зв'язок із різними зацікавленими сторонами, розвиток і утримання наявного персоналу, підтримку високого морального духу персоналу, підвищення продуктивності праці персоналу тощо.

У 21 столітті найважливішим завданням менеджерів є створення здорового балансу, у якому організаційні цілі досягаються, а індивідуальні потреби максимально задовольняються.

У 1980-х і 1990-х роках традиційна функція управління персоналом зазнавала гострої критики як з боку академічних, так і комерційних установ. Було стверджено, що традиційні функції управління персоналом недостатньо адекватні та складні, щоб впоратися з невизначеністю середовища, людей та мінливого характеру роботи. Таким чином, менеджмент людських ресурсів народився в результаті дискусії про те, що для досягнення конкурентної переваги потрібна більш складна модель управління людьми, щоб впоратися з цією невизначеністю не лише на операційному, але й на стратегічному рівні.

Ресурс, в його організаційному контексті, визначається як «все, що можна вважати сильною чи слабкою стороною даної фірми», включаючи матеріальні та нематеріальні активи. Є три основні організаційні ресурси: людські ресурси, фінансові ресурси та технологічні ресурси.

Метою HRM є забезпечення того, щоб співробітники організації використовувалися таким чином, щоб роботодавець отримував найбільшу користь від їхніх здібностей, а працівники отримували як матеріальну, так і психологічну винагороду від своєї роботи.

HRM — це стратегічний підхід до управління трудовими відносинами, який підкреслює, що використання здібностей людей має вирішальне значення для досягнення конкурентної переваги, що досягається за допомогою особливого набору інтегрованої політики, програм і практики зайнятості

З наведених вище визначень можна побачити, що HRM є поєднанням практик управління, орієнтованих на людей, які розглядають працівників як активи, а не витрати; і його головною метою є створення та підтримка кваліфікованої та відданої праці робочої сили для отримання конкурентної переваги.

Відмінності в інтерпретації HRM створили дві різні школи думки: м'який і жорсткий варіанти HRM. М'який і жорсткий HRM також часто визначають як дві основні моделі HRM. М'який HRM зосереджується на навчанні, розвитку, відданості та участі співробітників. Використовується для визначення функцій HR, спрямованих на розвиток мотивації, якості та відданості співробітників; жорсткий HRM, з іншого

боку, зосереджується переважно на стратегії, де людські ресурси використовуються для досягнення цілей організації. Це також пов'язано зі стратегіями контролю за витратами та чисельністю персоналу, особливо в бізнес-процесах, таких як скорочення чисельності, зниження заробітної плати, скорочення комфортних перерв тощо.

Проте слід пам'ятати, що жорсткі підходи до HRM містять елементи м'якої практики, і навпаки. Наприклад, не можна виключати питання моралі та мотивації працівників при плануванні скорочення витрат шляхом зниження заробітної плати. Так само, як люди бувають різних форм і розмірів, організації по-різному розуміють HRM. Слід пам'ятати, що HRM не можна визначати ізольовано, його слід визначати відповідно до його політичного, економічного та соціального контексту; тому прийнятно мати варіації у його визначенні та використанні.

Всупереч загальноприйнятому розумінню, HRM — це не вигадлива назва для опису управління персоналом або спроба зробити управління персоналом більш цікавим. Хоча HRM, яким ми його знаємо сьогодні, має коріння у філософії управління персоналом, між ними існують фундаментальні відмінності. Одна з найважливіших відмінностей полягає в їхніх цілях. Управління персоналом розглядає працівників як вартість і прагне мінімізувати витрати та підвищити продуктивність. Однак HRM розглядає співробітників як людський ресурс, і його основна мета полягає в тому, щоб покращити, розвивати та утримувати цей ресурс.

Друга відмінність полягає в їх функції. Управління персоналом бере свій початок у виробничих відносинах, де наголос робиться на досягненні консенсусу. Менеджери з персоналу відіграють роль третьої сторони, прагнучи домовитися між керівництвом і працівниками. Однак насправді менеджери з персоналу часто ставили керівництво, а не співробітників, щоб урівноважити владу профспілок.

Управління персоналом функціонує на реакційній основі; тобто воно відповідає набору правил і положень, які визначають, що робити, коли у працівника виникла проблема. Воно займається вирішенням негайних проблем і має більш адміністративну функцію. Управління персоналом має досить короткострокову програму, і це в основному відповідальність лінійних керівників. HRM, з іншого боку, має довгострокову програму, в центрі якої — розвиток співробітників, що включає управління менеджерами. Це стратегічна функція, у якій планується набір, відбір, добробут працівників, їхнє навчання, розвиток та утримання, а також розробляються найефективніші способи втілення цих ідей у життя відповідно до стратегічних цілей організації.

Як відомо, стратегія — це план дій, розроблений вищим керівництвом для досягнення вигідної позиції в конкурентному середовищі. Стратегію

HRM можна визначити як відкриті та приховані плани організації щодо управління своїми працівниками для досягнення її довгострокових цілей та завдань. Стратегічний HRM охоплює стратегії управління персоналом, прийняті організацією, і намагається контролювати їх вплив на продуктивність.

Термінологія, яка використовується в стратегії, може бути непослідовною в академічній літературі. Однак більш-менш кожна наукова література використовує чотири основні поняття, пояснюючи стратегію: місія, мета, бачення та політика.

Місія: домінуюча мета або головні причини існування організації.

Мета: формулювання результатів, які мають бути досягнуті протягом певного часу.

Бачення: бажаний майбутній стан, до якого прагне організація.

Політика: орієнтири організаційних завдань.

Важливість HRM зростає з неминучою потребою в глобалізації. Швидке зростання глобалізації бізнесу створило жорстке конкурентне середовище, де єдиний ефективний спосіб залишатися в конкуренції – це розвивати та вдосконалювати робочу силу. Організаційна гнучкість життєво важлива для виживання на цих конкурентних ринках і в умовах швидкої зміни споживчих тенденцій. Як наслідок, існує більша потреба в наборі та утриманні кваліфікованої робочої сили з кількома компетенціями, ніж у минулому. Відданість працівників і лояльність до організації також залишаються проблемними питаннями управління, які потрібно вирішувати майже щодня.

Важливість HRM також була визнана не лише на національному, а й на міжнародному рівнях. У відповідь на наслідки глобалізації та збільшення потреби в кваліфікованих працівниках у наукоємних галузях Європейський Союз (ЄС) видав законодавство, головною метою якого є створення найбільш конкурентоспроможної та найдинамічнішої економіки, заснованої на знаннях. Держави-члени, зменшили повноваження менеджерів у сферах найму та звільнення, просування по службі та виплат через різні закони, які надавали більші права працівникам.

На додаток до наслідків глобалізації, традиційні кар'єри більше не є нормою. Відбувається перехід від галузей, які потребують фізичної сили, до тих, які залежать від знань і навичок. Традиційна кар'єра збереглася в минулому, оскільки бюрократичні організаційні структури десятиліттями залежали від неї для ефективного функціонування в промисловому середовищі. Багато рівнів керівництва створили цей образ ієрархічної вежі, куди працівникам потрібно підніматися.

Проте більша потреба в гнучкості змусила організації мати більш плоскі структури, щоб швидко адаптуватись до вимог споживачів і мінливих ринкових умов у галузях, що базуються на знаннях. Таким чином, характер кар'єри також

змінився з традиційної на більш гнучку, де межі розмиті, а робота на все життя більше не потрібна.

Все більше і більше людей працюють на проєктній основі, за гнучким графіком і часто навіть вдома. Отже, мінливий характер кар'єри та роботи вимагає змін у способах управління людськими ресурсами. Цей попит підвищує важливість HRM і робить HR важливою функцією не лише на організаційному, а й на стратегічному рівнях.

Є чотири основні моменти, які менеджери з персоналу повинні проаналізувати, щоб створити здорову та ефективну стратегічну функцію управління персоналом:

1 Поточний стан робочої сили: яка поточна ситуація з нашою робочою силою? Чи наша робоча сила робить те, що повинна робити для досягнення наших цілей?

2 Внутрішні сильні та слабкі сторони: які наші основні можливості та джерела нашої робочої сили для конкурентної переваги? Як ми можемо навчати, розвивати та утримувати наших співробітників? Які обмеження нашої робочої сили?

3 Зовнішні можливості та загрози: як ми можемо скористатися поточною ситуацією в бізнес-середовищі? Які заходи ми плануємо щодо нашої робочої сили, якщо поточний ринок зміниться?

4 Шлях: як ми знаємо, що ми на правильному шляху? Чи дотримуємося ми термінів? Ми за графіком?

Важливо мати HRM на стратегічному рівні, оскільки він надає ширший спектр рішень складних проблем, породжених мінливим характером роботи, різноманітністю працівників, мінливими потребами клієнтів і глобалізацією. Ефективні організаційні стратегії можна встановити лише за умови врахування таких ресурсів, як люди, гроші та технології. Організації повинні знати здібності своїх співробітників, їхні фінансові та технологічні можливості, перш ніж будувати будь-які плани на майбутнє.

Стратегічна функція HR пов'язана з ідеєю, відомою як «погляд на основі ресурсів». Можна стверджувати, що конкурентна перевага може бути досягнута лише шляхом створення та розвитку ключових компетенцій, які є кращими за конкурентів. Організації отримують конкурентну перевагу, швидше адаптуючись до змін, що відбуваються в їхньому середовищі. Це вимагає планування довгострокової організаційної гнучкості та інновацій, які походять від людей, які працюють у цій організації, тобто її людських ресурсів.

Службою управління персоналом слід керувати та розвивати її разом із загальною стратегією для встановлення найкращої відповідності між організацією, її працівниками та середовищем. Це вимагає систематичного узгодження організаційних цілей і процесів із потребами та можливостями співробітників. Це дозволить співробітникам отримати різноманітні можливості

для навчання та розвитку. Це критично важливо, тому що, натомість, організації з більшою ймовірністю отримують конкурентну перевагу, та існує велика ймовірність того, що загальна ефективність організації та зв'язок між працівниками та організацією покращаться.

Існує великий потенціал для підвищення ефективності працівників та організації шляхом ефективного управління персоналом, але інтеграція гнучкої практики управління персоналом та подолання дедалі складніших внутрішніх та зовнішніх бізнес-середовищ є головними проблемами. Потім проблеми ще більше ускладнюються, коли вищі керівники дистанціюються від цих проблем і не володіють ними.

Висновки. Очевидно, що зміна традиційних бюрократичних Таким чином, необхідно продумати та розробити набір заходів, які об'єднують практики управління персоналом на стратегічному рівні. Це свідчить про те, що функція управління персоналом є іншою та складнішою, ніж управління персоналом, а управління людськими ресурсами є вирішальним процесом у досягненні конкурентної переваги. Абсолютно необхідно, щоб потреби співробітників (наприклад, навчання, розвиток тощо) були пристосовані до майбутніх потреб і можливостей, а не до поточних умов.

HRM є стратегічним процесом, оскільки управління людськими ресурсами відіграє вирішальну роль у визначенні майбутнього успіху чи невдачі в роботі співробітників і бізнесу в цілому. Важливо, щоб HR-стратегія була узгоджена зі стратегією організації, інакше неможливо досягти здорової стратегічної відповідності.

Сучасні стратегічні тенденції HRM свідчать про те, що, по-перше, існує тісний взаємозв'язок між системами управління персоналом та продуктивністю організації. По-друге, стратегічне управління персоналом, швидше за все, буде прийнято в приватних компаніях, а не в державних, особливо у випадку з економікою, що розвивається. По-третє, у випадку, коли є головні та дочірні організації (підприємства, де велика організація контролює інші невеликі організації), потрібно приділяти більше уваги стратегії управління персоналом на корпоративному рівні, особливо в сферах передачі практики управління персоналом від однієї організації до іншої. Корпоративна стратегія охоплює загальну стратегію диверсифікованої організації та зосереджується на різних видах діяльності та практиках, а також на способах координації стратегій кожного відділу. По-четверте, існують спроби об'єднати людський капітал з організаційним навчанням для розробки нових моделей і розуміння важливості стратегічного HRM.

Важливість стратегічного HRM була встановлена в бізнес-середовищі. Це сфера, яка постійно розвивається, і вона потребує постійної

уваги з боку дослідників, науковців і практиків HR. Нові виклики для бізнес-середовища (наприклад, кредитна криза, ланцюжок державних законів для бізнесу, нові організаційні форми тощо) створюють нові можливості та виклики для HR-практиків на стратегічному рівні. Необхідно розглянути ці можливості та виклики, а також сформулювати нові кадрові стратегії, щоб не відставати від зростаючої конкуренції та тиску на продуктивність.

Список літератури

1. Петюх В.М. *Управління персоналом: [навч.-метод. посібник для самот. вивч. дисц.]* / В.М. Петюх. – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с.
2. Михайлова Л.І. *Управління персоналом. Навчальний посібник.* – К.: Центр навчальної літератури. – 2007. – 248 с.
3. Мескон М.Х. *Основи менеджмента* / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: пер. с англ. О.И. Медведь. – 3-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 672 с.
4. Осовська Г.В. *Менеджмент організації* : навч. посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2007. – 676с.
5. Вдовиченко Р.П. Особливості сучасного управління персоналом // Ефективна економіка.– 2012.– №2. – С. 13–15.
6. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом. Підручник.* – К.: Центр навчальної літератури. – 2011. – 468 с.
7. Веснин В.Р. *Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе.* – М.: Юристъ. – 2001. – 496 с.
8. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. *Управління персоналом. Навч. посібник.* Видання друге, перероблене й доповнене. – К.: Кондор. – 2012. – 308 с.
9. Адлер О.О., Яворська К.Л. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства на прикладі ПрАТ «Вінницький завод «Маяк». URL: http://www.bses.in.ua/journals/2018/27_1_2018/22.pdf
10. Погорелова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)* – Х.: НТУ «ХП». – 2018. – №15(1291). – С. 101-104.
11. Погорелова Т.О. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Збірник наукових праць.* – Х.: НТУ «ХП». – 2020. – №1(2020). – С. – 79-83.
12. T. Pohorielova. Personnel selection processes. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Збірник наукових праць.* – Х.: НТУ «ХП». – 2020. – №5(2020). – С. 43-47.

References (transliterated)

1. Petiukh V.M. *Upravlinnia personalom: [navch.-metod. posibnyk dlia samost. vuvch. dysts.]* / V.M. Petiukh. – Kiev: KNEU, 2000. – 124 p.
2. Mykhailova L.I. *Upravlinnia personalom [Human Resource Management]. Navchalnyi posibnyk.* – Kiev: Tsentr navchalnoi literatury. – 2007. – 248 p.
3. Meskon M.Kh. *Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of Management]* / M.Kh. Meskon, M. Albert, F. Khedoury: per. s anhl. O.Y. Medved. – 3-e yzd. – Moscow : ООО «Y.D. Vyliams», 2007. – 672 p.
4. Osovska H.V. *Menedzhment orhanizatsii : navch. posibnyk [Management of organizations: training manual]* / H.V. Osovska, O.A. Osovskiy. – Kyiv: Kondor, 2007. – 676 p.
5. Vdovychenko R.P. Osoblyvosti suchasnoho upravlinnia personalom // *Efektivna ekonomika.* – 2012.– no2. – pp. 13–15.
6. Balabanova L.V., Sardak O.V. *Upravlinnia personalom [Human Resource Management]. Pidruchnyk.* – Kiev: Tsentr navchalnoi literatury. – 2011. – 468 p.

7. Vesnyn V.R. *Praktycheskyi menedzhment personala* [Practical personnel management]. Posobyе po kadrovoi rabote. – Moscow: Yuryustъ. – 2001. – 496 p.
8. Krushelnytska O.V., Melnychuk D.P. *Upravlinnia personalom*. [Human Resource Management]. Navch. posibnyk. Vydannia druhe, pereroblene y dopovnene. – Kiev: Kondor. — 2012. – 308 p.
9. Adler O.O., Yavorska K.L. Otsinka efektyvnosti upravlinnia personalom pidprijemstva na prykladi PrAT «Vinnytskyi zavod «Maiak». URL: http://www.bses.in.ua/journals/2018/27_1_2018/22.pdf
10. Pohorielova T.O. Innovatsiini tekhnolohii v upravlinni personalom na suchasnomu pidprijemstvi [Innovative technologies in personnel management in a modern enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)* [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economics)]. - Kharkiv: NTU «KhPI». - 2018. – no15(1291). – pp. 101-104.
11. Pohorielova T.O. Otsinka efektyvnosti menedzhmentu pidprijemstva [Evaluation of the effectiveness of enterprise management]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)*. Zbirnyk naukovykh prats [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economics). Collection of scientific works]. – Kharkiv: NTU «KhPI». - 2020. – no1(2020). – pp. 79-83.
12. T. Pohorielova. Personnel selection processes. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky)*. Zbirnyk naukovykh prats [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economics). Collection of scientific works]. – Kharkiv: NTU «KhPI». - 2020. – no5(2020). – pp. 43-47.

Надійшло (received) 03.11.2022

Відомості про автора / About the Author

Погорелова Тетяна Олексіївна (Pohorielova Tetiana) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, м. Харків, Україна; ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8246-7135>; e-mail tatapogo87@gmail.com