

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua) | № 5, 2020 | 28.05.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.95](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.95)

УДК 331.108

*Є. С. Палійчук,  
к. е. н., доцент кафедри економічної теорії,  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
ORCID ID: 0000-0002-1015-8712  
В. В. Тимко,  
студентка, ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
ORCID ID: 0000-0002-6006-8184*

## **СУТНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОЇ КАТЕГОРІЇ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ» В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

*Ye. Paliychuk  
PhD in Economics, Associate Professor, Uzhhorod National University  
V. Timko  
student of Uzhhorod National University*

### **THE ESSENCE OF THE ECONOMIC CATEGORY "PERSONNEL MANAGEMENT" IN THE CONDITIONS OF ECONOMIC TRANSFORMATION**

*Стаття присвячена дослідженню різних аспектів визначення економічної категорії «управління персоналом». Методологію дослідження складають такі загально-наукові методи як історичний підхід, метод порівняння та наукового абстрагування. Умови, в яких сьогодні перебуває економіка України, актуалізують вплив людського фактора на виробничий процес, вимагають нового підходу до формування системи управління персоналом на українських підприємствах. Підготовка компетентних працівників, що здатні до продуктивної роботи в умовах економічної трансформації з періодичним виникненням кризових ситуацій, залежить від ефективності функціонування системи управління людськими ресурсами і є запорукою досягнення успіху підприємства. Розкрито сутність та певні особливості вищезгаданої економічної категорії. Результати, які отримані у процесі дослідження, будуть використані у подальших наукових роботах.*

*The article is devoted to the study of various aspects of determining the economic category of "personnel management". The research methodology consists of such general scientific methods as the historical approach, the method of comparison and scientific abstraction. The conditions in which the economy of Ukraine is today, actualize the influence of the human factor on the production process, require a new approach to the formation of personnel management at Ukrainian enterprises. The training of competent employees who are able to work productively in conditions of economic transformation with periodic crises depends on the effectiveness of the human resources management system and is the key to the success of the enterprise. The essence and certain features of the above-*

*mentioned economic category are revealed. The results obtained during the study will be used in further research. Talent management has been cited as an area of great deficiency in the modern workplace. Virtualized teams, rapid technology deployments, and greater use of contingent labor have contributed to the demand for strong, professional personnel management. Explore articles and resources on the topic, and find jobs and network in the personnel management profession. Few business organizations today could claim to be unaffected by globalization and pressures for competitiveness. The trend has undoubtedly caused the management of human resources to take on new strategic significance. There is however some suggestion that initiatives taken to manage human resources strategically are originating with chief executives and line management. Personnel management, it is argued, has been and continues to be in 'decline'. Through reviews of literature this paper considers these issues and discusses the emergence of the concepts of HRM and strategic human resource management. The paper then focuses on the latter concept, viewing it as a vital phase in the evolution of personnel management and one which is poised to settle some of the dilemmas in the field by aspiring, as it does, to integrate the functional practices of human resource management with the strategic process of the organization. Based on a synthesis of literature a model is presented with proposals as to how it might be put into operation. A review of literature on research design precedes a description of a three-phase programme of research aimed at promoting the theoretical development of strategic human resource management. Tentative propositions suggest a focus for the exploration of data in this sphere. In a final discussion some thought is given to the attention the concept of HRM has gained in Ukraine. Overall, the conclusion reached in the paper is that strategic human resource management is a significant frontier which offers great opportunity to advance understanding of the management of human resources.*

**Ключові слова:** управління персоналом; людський капітал; розвиток; трудові ресурси; людські ресурси.

**Key words:** personnel management; human capital; development; labor resources; human resources.

#### **Вступ.**

Сьогодні, в умовах трансформації української економіки, управління персоналом визнається одним з найбільш важливих аспектів господарського життя підприємства, який здатен багаторазово підвищити її ефективність, а саме поняття «управління персоналом» розглядається в широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного. Система управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалення методів роботи з кадрами й використання досягнень української та закордонної науки, найкращого виробничого досвіду.

В українській економіці існує цілий спектр нагальних проблем, які потребують швидкого їх вирішення. Чимала їх частина пов'язана із формуванням на підприємствах системи ефективного кадрового потенціалу. Проте, даний процес варто проводити із мінімальними витратами та максимізацією прибутку. Це є причиною використання досвіду передових країн світу, із врахуванням українського менталітету, реалій українського бізнесу та політичної ситуації.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблеми управління персоналом підприємства та його практичного здійснення всебічно розглянули українські та закордонні вчені та практики. Методи стратегічного управління людськими ресурсами описані в працях Майкла Армстронга [1], Джона Сторі [2], аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом описав О.І. Кравчук [3], економічну сутність персоналу вивчала Зіновська С.І. [4], дослідженням удосконалення систем управління персоналом займалися Лезіна А.В. [5] та В.В. Смачило [6].

У науковій та навчальній економічній літературі (як закордоном, так і в Україні) використовується різноманітна термінологія, що відображає сутність процесу управління поведінкою (діяльністю) працівників на виробництві, а саме: управління людським фактором, управління людськими ресурсами, управління працею, кадрова політика, кадрова робота тощо.

**Формулювання мети статті та завдань.** Перед нами поставлена мета дослідити і дати визначення економічної категорії «управління персоналом» з урахуванням точки зору різних вчених-економістів України та зарубіжжя.

**Виклад основного матеріалу.**

З метою наукового обґрунтування дефініції управління персоналом підприємства на сучасному етапі економічного розвитку України виникає потреба проведення ґрунтовного дослідження сутності управління персоналом, врахування чинників впливу на процеси формування, розвитку, відтворення персоналу, реалізацію його трудового та інтелектуального потенціалу в рамках конкретного підприємства. Гамаль А. М. вважає, що «управління персоналом являє собою багатогранний і винятково складний процес, розглянутий як система, що включає ряд підсистем (маркетинг і планування, підбір і наймання, навчання, оцінка і розвиток, мотивація і стимулювання персоналу). Оскільки вся ця система здійснюється в процесі виконання певних дій, то вона припускає не тільки формування цілей і основних напрямків роботи з персоналом, але й засобів, форм, методів їхнього здійснення. У дисертації розглянуті принципи роботи з персоналом, спрямовані на формування корпоративної культури і всебічний розвиток особистості.» [7, с.8]

Лезіна А. В. пише, «що це певна сукупність різноманітних прийомів, методів і технологій роботи із персоналом. Система управління персоналом формується для ефективного управління персоналом підприємства: їх набором, відбором, прийомом на роботу, а також розвитком, навчанням та підвищенням продуктивності їхньої праці.» [5, с.87].

Гугул О.Я. стверджує, що «У сучасних умовах основною складовою управління персоналом підприємства є створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення та саморозвитку працівників. Зростання ролі наукового знання в суспільстві, розвиток наукоємних, інтелектуальних технологій вимагає гнучкого та адаптивного використання людських ресурсів підприємства, підвищення творчої та організаційної активності працівників, формування гуманізованої організаційної культури. Зважаючи на це, особливого значення у сучасному виробництві набувають проблеми модернізації класичних систем менеджменту персоналу та впровадження нових моделей управління, орієнтованих на безперервний розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників підприємств та організацій.» [8, с.195].

Пушкар З.М. отожднює управління персоналом із поняттям «кадрового менеджменту» і стверджує, що «Кадровий менеджмент вивчає цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепцій і стратегії кадрової політики та методів управління персоналом в умовах ризику.» [9, с.19]

Усі вищенаведені визначення даного поняття переважно зосереджені на організаційній стороні управління, та оперують метою і методами, за допомогою яких можна досягнути даної мети. Альтернативою до запропонованих визначень управління персоналом є підхід, згідного якого основна увага акцентується на змістовій частині даного процесу, що відображає функціональний спектр функцій управління. Для прикладу, Марр Р. та Фліастер А. під управлінням персоналом розуміють сферу діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби у персоналі, залучення працівників, організація їх діяльності, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород, соціальних послуг та участі в прибутках, управління витратами на персонал тощо [10, с. 127].

Після проведення аналізу авторами було зроблено висновок і запропоновано своє визначення економічної категорії «управління персоналом». На сьогодні – це вид управління, що націлений на ефективне залучення та використання працівників для досягнення мети функціонування підприємства, який реалізується через виконання функцій менеджменту: планування, мотивування, організацію, контроль та регулювання трудової діяльності працівників, і доповнюється системами вдосконалення, в основі яких лежить спеціалізація праці, правові гарантії, компенсація витрат, організація розвитку.

В умовах ринкової економіки особливе значення набувають завдання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, які дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність виробництва. Успіх роботи підприємства (організації, фірми) забезпечують працівники, зайняті на ньому. Сучасна концепція управління підприємством припускає виділення з великого спектру функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка стосується управління кадровою складовою виробництва – персоналом підприємства. Управління персоналом організації базується на законах та закономірностях, які досліджуються різними науками, що пов'язані з управлінням (теорія управління, економічна кібернетика й ін.). Проте управління персоналом організації функціонує й за закономірностями, властивими тільки цьому процесу.

Закономірність управління персоналом – це є необхідний зв'язок між явищами, внутрішній суттєвий взаємозв'язок між причиною й наслідком, стійке відношення між явищами, пов'язаними з управлінням персоналом, взаємостосунками між людьми, що мають значний вплив на їхній характер.

До основних закономірностей, що являються об'єктивною базою формівання вимог до системи й технології управління персоналом організації відносяться:

✓ відповідність системи управління персоналом цілям, особливостям, стану й тенденціям розвитку виробничої системи;

- ✓ системність формування системи управління персоналом;
- ✓ оптимальна комбінація централізації й децентралізації управління персоналом;
- ✓ пропорційна комбінація сукупності підсистем і елементів системи управління персоналом;
- ✓ пропорційність виробництва й управління;
- ✓ мінімізації числа рівнів управління персоналом і ряд інших закономірностей (закономірність невизначеності відгуку, неадекватність відображення людини людиною й неадекватність самооцінки, закономірність викривлення змісту інформації; закономірність психологічного самозахисту й ін.).

Вчені-економісти та практики довели, що для того, щоб фірма розвивалась, одержувала прибуток і зберегла конкурентоспроможність, керівництво повинно оптимізувати віддачу від вкладень ресурсів: матеріальних, фінансових і людських. Коли підприємство дійсно турбується про людей, його загальна філософія, клімат і настрої обов'язково відбиваються на результатах.

Управління персоналом визначається як діяльність фірми, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як фірми, так і індивідуальних (особистих).

З цього випливає, що поняття "управління персоналом" має два основних аспекти:

- 1) функціональний;
- 2) організаційний.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється виконання таких найважливіших функцій:

- визначення загальної стратегії;
- планування потреби організації у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу;
- залучення, відбір та оцінка персоналу;
- підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
- система просування по службі ( управління кар'єрою ) ;
- звільнення персоналу;
- побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв'язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;
- політика заробітної плати та соціальних послуг;
- управління витратами на персонал.

У ринковій економіці завданням будь-якої фірми - є виграти у конкурентній боротьбі. Управління персоналом – це є діяльність підприємства, яка служить гарантією того, що організація буде жити і розвиватись.

Головною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективної роботи з організації людських ресурсів та усунення недоліків за такими критеріями: виконавчість, задоволеність працівників, довгострокова відсутність прогулів, плинність, кількість конфліктів, кількість скарг, кількість нещасних випадків, стабільність.

За кожним з критеріїв повинні досягатись визначені цілі.

Для того, щоб фірма (підприємство або організація) ефективно працювала необхідно мати три вирішальних елементи:

- ◆ завдань і стратегію її виконання;
- ◆ організаційну структуру;
- ◆ систему управління персоналом.

Поточні зміни в організації часто пов'язані зі змінами у персоналі, його ставленні до роботи. Основна функція управління персоналом полягає в тому, щоб вжити заходів у зв'язку з цими змінами і відповідно відреагувати на них.

Функції по управлінню персоналом здійснюють:

- 1) керівництво організацій (президенти, директори);
- 2) менеджери структурних підрозділів;
- 3) спеціалісти-менеджери по управлінню персоналом.

### **Висновки.**

Світовий досвід управління підприємством переконує, що для стабільного функціонування будь-яких підприємств багато уваги слід приділяти саме управлінню персоналом, оскільки з переходом України до ринкової економіки саме персонал підприємства є головним фактором підприємницької діяльності та потребує найбільше інвестицій. З огляду на те, що підприємства можуть бути складними організаціями в плані галузевої структури, спеціалізації та видів робіт, серійності виробництва, технологічних процесів, трудомісткості продукції, трудових витрат тощо, виникає необхідність виокремити складові елементи їх виробничого господарської діяльності: постачання, виробництво, збут. Вивчення та вдосконалення управління персоналом на підприємстві дозволить детальніше проаналізувати його суть, процес здійснення, оскільки кожному складовому елементу виробничого господарської діяльності притаманні свої особливості в праці, в персоналі, в трудових витратах, в цілях та завданнях, в кінцевих результатах тощо. Управління персоналом на підприємствах передбачає виконання керівництвом загальних функцій менеджменту за допомогою відповідних методів менеджменту та специфічних

функцій керованої системи на кожному етапі виробничо-господарської діяльності, що призведе до успішного виконання завдань управління персоналом. Успішна реалізація управління персоналом в даній системі повинна керуватись наступними принципами: працівники є ключовим фактором успіху підприємства; поділ виробничого-господарської діяльності на складові елементи для кращого розуміння проблеми і процесу; політика управління персоналом на підприємстві повинна формуватись виходячи із стратегічних цілей організації і бути орієнтованою на довготривале планування; необхідність пропагування цінностей і етичних норм в організації; здійснення мотивування працівників через постановку робочих цілей; постійне інформування персоналу підприємства про цілі, плани і зміни тощо. Перспективи подальших досліджень полягають в дослідженні процесу мотивування працівників підприємств.

#### Література.

1. Амстронг М. Практика управління людськими ресурсами / пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб. Питер. 2004. – 832 с.
2. Storey, J. (1989). *New Perspectives on Human Resource Management (Routledge Revivals)*. London: Routledge, <https://doi.org/10.4324/9781315740560>
3. Кравчук О. І. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом / О. І. Кравчук // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. - 2017. - № 1. - С. 142-158.
4. Зіновська, С.І., 2018. Економічна сутність персоналу на промислових підприємства та шляхи підвищення ефективності його використання. Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки, №3, Т. 2 (258), с. 85–89.
5. Лезіна А. В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства: теоретичні підходи та аналіз практики / А. В. Лезіна, О. Ю. Крамар // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2019. - Т. 24, Вип. 5. - С. 85-90.
6. Смачило В.В. Система оціночних показників кадрового потенціалу на підприємстві / В. Смачило // *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. – 2019. – Т. 18, N 2(42). - С. 58-70.
7. Гамаль А.М. Управління персоналом в умовах розвитку ринкових відносин.-автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю – 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами. – Донецький державний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Донецьк, 2002.- 20 с.
8. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О.Я. Гугул // *Інноваційна економіка*. – 2013. – № 6(44). – С. 194–198.
9. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.
10. Марр Р., Флиастер А. Словарь - М.: Человек и труд, 2008. – 1246 с.

#### References.

1. Armstrong, M. (2004) *Praktyka upravleniya chelovecheskymy resursamy resursamy* [The practice of human resource management], 8th ed., Peter, Spb., Russia, P. 832.
2. Storey, J. (1999). *New Perspectives on Human Resource Management*. Cengage Learning EMEA, London, UK.
3. Kravchuk, O. I. (2017), “Analysis of international practice of personnel management standardization”, *Sotsialno-trudovividosyny: teoriia ta praktyka*, vol. 1, pp. 142-158.
4. Zinovska, S.I. (2018), “The economic essence of personnel in industrial enterprises and ways to improve the efficiency of its use”, *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu: naukovyi zhurnal. Ekonomichni nauky*, issue 3, vol. 2 (258), pp. 85–89.
5. Liezina A. V. (2019), “Improving the personnel management system of the enterprise: theoretical approaches and analysis of practice”, *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia : Ekonomika*, vol. 24, issue 5, pp. 85-90.
6. Smachylo, V.V. (2019), “System of evaluation indicators of human resources at the enterprise”, *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, vol. 18, issue 2(42), pp. 58-70.
7. Hamal, A.M. (2002) “Personnel management in the conditions of market relations development”, Ph.D. Thesis, Economics, organization and management of enterprises, Donetsk State University of Economics and Trade. M. Tugan-Baranovsky, Donetsk, Ukraine, P. 20.
8. Huhul, O.Ya. (2013), “Theoretical principles of personnel development management”, *Innovatsiina ekonomika*, vol. 6(44), pp. 194–198.
9. Pushkar, Z.M. and Pushkar, B.T. (2017) “Personnel Management: Tutorial”, Osadtsa Yu.V., Ternopil, Ukraine, P. 210.
10. Marr, R. and Flyaster, A. (2008) “Dictionary”, *Chelovek y trud*, Moscow, Russia, P. 1246.