

Менеджмент

УДК 331.108.2

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14767276>

Аналіз системи управління персоналом підприємства

Шурпенкова Руслана Казимирівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри облікових технологій та оподаткування Львівського національного університету імені Івана Франка, 79000, м. Львів, вул. Університетська 1, Україна, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8825-2389>

Сарахман Оксана Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент кафедри облікових технологій та оподаткування Львівського національного університету імені Івана Франка, 79000, м. Львів, вул. Університетська 1, Україна, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8793-592X>

Прийнято: 19.01.2025 | Опубліковано: 29.01.2025

Анотація. *Мета статті* - дослідження теоретичних аспектів управління персоналом у системі менеджменту підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. **Методи.** У статті використано комплексні методи аналізу, синтезу, узагальнення та діалектичного підходу. Її теоретичною основою є дослідження, здійснені вітчизняними науковцями. **Результати.** Основна увага приділяється розкриттю сутності та змісту поняття «система управління персоналом» у сучасній системі менеджменту підприємства. У статті відмічено, що для ефективної реалізації та оцінки управління персоналу, необхідна наявність чотирьох компонентів (інформаційного, організаційного, ресурсного та методичного забезпечення



управління), які тісно взаємопов'язані між собою та утворюють інфраструктуру управління. Визначено зв'язок між цими факторами (компонентами) і процесом управління персоналом. Досліджено, що оцінка рівня реалізації функцій управління включає декілька етапів, дослідження яких відкриває нову інформацію про сутнісні характеристики процесів і взаємозв'язки між елементами і об'єктами системи управління персоналом. Визначено принципи для побудови економетричної моделі: принцип узгодженості, принцип специфічності, принцип оптимізації опису об'єкта дослідження, принцип компромісу, принцип балансу точностей, принцип різноманітності та повноти, принцип критеріальної визначеності, принцип кількісної визначеності оцінки, принцип оцінки стану та координації вимірювань, принцип незалежності. Запропоновано модель аналізу системи управління персоналом, яка складається з трьох взаємопов'язаних рівнів аналізу системи управління персоналом: аналізу рівня розвитку системи управління персоналом, аналізу служби управління персоналом та аналізу ефективності системи управління персоналом. **Висновки.** Побудова ефективної системи управління персоналом – це досить трудомісткий та енергозатратний процес, який потребує від підприємства максимальної акумуляції щодо визначення стратегії підприємства загалом та щодо його персоналу. Крім того, варто відзначити, що будь-яка система, в тому числі система управління персоналом динамічно і постійно вдосконалюється і розвивається.

Ключові слова: аналіз, система управління, персонал, підприємство, оцінка, управління.



Analysis of the enterprise's personnel management system

Ruslana Shurpenkova

PhD (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Accounting Technologies and Taxation, Ivan Franko National University of Lviv, 79000, Lviv, University Street 1, Ukraine, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8825-2389>

Oksana Sarakhman

PhD (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Accounting Technologies and Taxation, Ivan Franko National University of Lviv, 79000, Lviv, University Street 1, Ukraine, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8793-592X>

Abstract. Purpose of the article - research on theoretical aspects of human resource management in the enterprise management system under modern market economy conditions. **Methods.** The article employs sophisticated methods of analysis, synthesis, generalization, and a dialectical approach. Its theoretical foundation is grounded in research conducted by domestic scholars. **Results.** The main attention is paid to revealing the essence and content of the concept of "human resource management system" in the modern management system of the enterprise. The article notes that for the effective implementation and evaluation of human resource management, it is necessary to have four components (informational, organizational, resource and methodological management support), which are closely interconnected and form the management infrastructure. The relationship between these factors (components) and the human resource management process is determined. It has been studied that the assessment of the level of implementation of management functions includes several stages, the study of which reveals new information about the essential characteristics of processes and the relationships between elements and objects of the personnel management system. The principles for building an econometric model have been determined: the principle of consistency, the principle of specificity, the principle of optimizing the description



of the object of study, the principle of compromise, the principle of balance of accuracy, the principle of diversity and completeness, the principle of criterion certainty, the principle of quantitative certainty of assessment, the principle of state assessment and coordination of measurements, the principle of independence. A model for analyzing the human resource management system has been proposed, consisting of three interrelated levels of analysis: an analysis of the development level of the HR management system, an analysis of the HR management department, and an analysis of the efficiency of the HR management system. **Conclusions.** Building an effective personnel management system is a rather laborious and energy-consuming process that requires the enterprise to accumulate maximum experience in determining the strategy of the enterprise as a whole and its personnel. Moreover, it is worth noting that any system, including the human resource management system, is dynamic and constantly evolving and improving.

Keywords: analysis, management system, personnel, enterprise, assessment, management.

Постановка проблеми. Управління персоналом – важливий напрямок стратегічного управління сучасним підприємством, оскільки в умовах інноваційної економіки та модернізації виробництва зростає роль людини, висуваються все вищі вимоги до здібностей, рівня знань і компетентностей. Рівень розвитку персоналу безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства та його стратегічні переваги. Конкурентоспроможне підприємство намагається максимально ефективно використовувати можливості своїх співробітників, створюючи всі умови для максимальної віддачі та інтенсивного розвитку свого потенціалу. Досить складно досягти оптимальної взаємодії людини і підприємства та їх взаємовідносин із зовнішнім середовищем. Щоб досягти довгострокового успіху підприємства, необхідно постійно виявляти цінні можливості та реалізовувати їх у вигляді нових пропозицій. У нашій країні, в умовах конкурентної боротьби та стрімко мінливої ситуації, підприємства, що стрімко



змінюються, повинні зосереджуватися не лише на стані внутрішніх справ, а й особливо на управлінні персоналом. Тому однією з важливих складових управління є сам персонал, оцінка якого дозволить визначити знання, уміння та навички, необхідні працівнику для виконання конкретного завдання на своєму робочому місці.

Таким, чином можна стверджувати, що управління персоналом є одним із найважливіших елементів системи менеджменту підприємства, який забезпечує процес ефективного управління працівниками і їхньою діяльністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом у системі управління підприємства висвітлюють у своїх наукових працях такі вітчизняні науковці: Шаманська О.І. [1], Грузіна І.А. [2], Новікова М.М. [3], Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. [4], Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. [5], Новікова М. М., Мажник Л. О. [6], Безпалько О. В., Гринюк Ю. М., Грищенко Д. Г. [7], Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. [8] тощо. У своїх роботах автори досліджують сутність і зміст поняття управління персоналом, відображають особливості управління вітчизняних підприємств, визначають фактори що найбільшим чином впливають на формування системи управління персоналом вітчизняних підприємств. Розглянемо деякі підходи вчених до визначення сутності поняття «управління персоналом».

В. А. Рульєв, С. О.Гуткевич, Т. Л. Мостенська відмічають, що управління персоналом це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети [9].

В. С. Пономаренко «управління персоналом - охоплення основних принципів і функціональних завдань, необхідних об'єкту управління для досягнення мети діяльності; економічних та юридичних законів; функціональної структури органів управління; інформацію й методи та технічні засоби її переробки» [10].



В.О. Храмов, А.П. Бовтрук розглядають управління персоналом як «частину функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації» [11].

На нашу думку, управління персоналом — це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на фундаментальні наукові дослідження щодо аналізу системи управління персоналом у системі менеджменту підприємства, слід зауважити, що через складність і багатоаспектність цієї проблеми в сучасних умовах деякі теоретичні та методологічні питання розроблені недостатньо, а тому потребують подальшого наукового дослідження, спираючись на сучасні підходи та позитивний зарубіжний досвід щодо створення ефективної системи управління персоналу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження теоретичних аспектів управління персоналом у системі менеджменту підприємств у сучасних умовах розвитку ринкової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Є п'ять основних функцій, які виконують менеджери: планування, організація, підбір персоналу, керівництво та контроль. Разом ці функції зазвичай називають процесом управління.

Ми розглядатимемо одну з цих функцій - управління персоналом. Управління персоналом відповідає концепціям і методам, які керівнику необхідно використовувати при роботі з персоналом [12].

Оцінка фактичного стану системи управління персоналом та визначення можливостей її розвитку здійснюється за допомогою сучасного дослідження — оцінки персоналу. Аналіз персоналу, у свою чергу, створює інформаційну базу, яка дозволяє керівництву приймати рішення щодо управління персоналом.



Оцінка системи управління персоналом – систематичний процес отримання інформації, аналізу та діагностики структурно-функціонального забезпечення управління персоналом, стану кадрового потенціалу підприємства, умов його реалізації, визначення ступеня відповідності стратегічним орієнтирам розвитку, можливостей підвищення конкурентоспроможності та створення організаційно-кадрових програм підвищення ефективності управління персоналом.

Сутність управління полягає у впливі суб'єкта на об'єкт управління, що виконує функції управління. На нашу думку, зміст управління персоналом становлять ті функції, які реалізуються в менеджменті та утворюють його внутрішнє середовище. Допоміжні компоненти, що утворюють інфраструктуру управління, також мають внутрішній вплив. При проведенні комплексної управлінської оцінки необхідно визначити ефективність кожної функції, що забезпечить окремий розгляд етапів управління. Компоненти інфраструктури, які впливають на управління, також впливають на рівень реалізації функцій, що описує залежність ефективності функцій від їх оптимального забезпечення. Тому для аналізу та оцінки управління необхідно вивчити всі дії на кожному етапі, а саме ті функції, при реалізації яких здійснювався процес управління, а також ступінь впливу складових інфраструктури. Звернемо увагу на те, що важливу роль в ефективному управлінні персоналу відіграють допоміжні компоненти, до яких належать інформаційне, організаційне, ресурсне та методичне забезпечення управління. Зазначені компоненти визначають ефективність управління в реалізації поставлених завдань, що досягає таких основних показників оптимального управління:

1. Належний рівень деталізації та точності вихідних документів та якість вихідної інформації.
2. Раціональне та економне використання всіх видів ресурсів, включаючи забезпечення високого рівня програмно-технічного забезпечення.



3. Відповідність діяльності співробітників підприємства їхнім цілям і обов'язкам.

4. Оптимальне методичне забезпечення етапів управління.

Отже, для ефективної реалізації та оцінки управління персоналу, на нашу думку, необхідна наявність чотирьох обов'язкових компонентів, які тісно взаємопов'язані між собою та утворюють інфраструктуру управління. Зв'язок між цими факторами (компонентами) і процесом представлений на рис. 1.

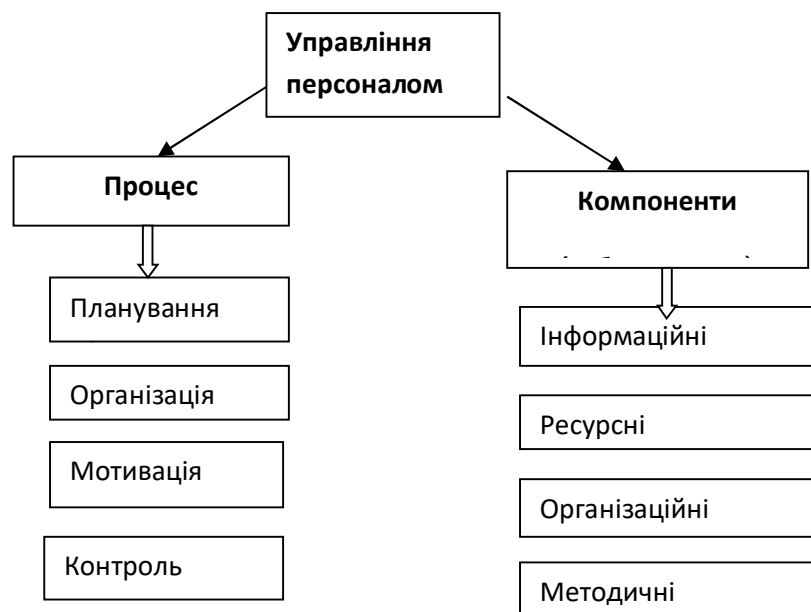
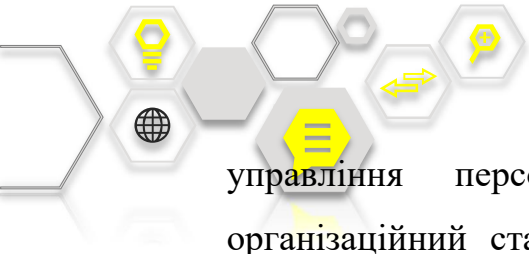


Рис. 1. Зв'язок між компонентами та процесом управління персоналу

Основними моментами в оцінці ступеня розвитку системи управління персоналом є:

- визначення організаційного статусу функції управління персоналом;
- наявність і зміст концепції розвитку;
- визначення відповідності системи управління персоналом цілям розвитку підприємства.

Організаційний статус системи управління персоналом визначається ступенем визнання ролі людських ресурсів у діяльності підприємства. Підприємства, що постійно розвиваються, впроваджують сучасну концепцію



управління персоналом, надають кадровим службам відповідний організаційний статус. Якщо людські ресурси розглядаються як один із основних ресурсів і стратегія їх формування створюється відповідно до стратегії розвитку підприємства, то система управління персоналом набуває стратегічного значення [13].

Доцільно сформулювати модель управління персоналом на основі таких принципів:

1. Принцип узгодженості вимагає розглядати об'єкт дослідження як систему взаємопов'язаних характеристик з точки зору цілей і завдань побудови моделі.

2. Принцип специфічності вимагає обов'язкового врахування специфіки досліджуваного об'єкта, конкретних моделей його розвитку.

3. Принцип оптимізації опису об'єкта дослідження вимагає за результатом аналізу створити такий опис об'єкта, який забезпечує задану достовірність і точність при мінімальних витратах на його створення.

4. Принцип компромісу - між очікуваною точністю результатів моделювання та складністю моделі. Складність моделі обмежена її вартістю та часом розробки, точність визначається вимогами дослідження. У процесі розробки між ними шукають розумний компроміс.

5. Принцип балансу точностей: пропорційність між систематичною помилкою моделювання та випадковою помилкою визначення параметрів опису (початкова невизначеність); узгодження точності окремих елементів моделі; відповідність між систематичною та випадковою помилкою моделювання в інтерпретації та обчисленні результатів.

6. Принцип різноманітності та повноти. Дуже часто можна оцінити лише ті властивості, які відомі, доступні, зрозумілі та піддаються вимірюванню. Результатом такого підходу є спотворена оцінка, яка не дає повної картини події чи ситуації, явища чи проблеми. При оцінці дуже важливо враховувати взаємозв'язок властивостей, прагнути до їх повноти, бачити різноманітність і достатність.



7. Принцип критеріальної визначеності. Можна оцінювати приблизно, але оцінки без критерію не буває. Критерій оцінки - це орієнтир, шкала вимірювання, констатація специфічності, оцінювана характеристика. Чим точніше визначений критерій, тим об'єктивніша і значиміша оцінка.

8. Принцип кількісної визначеності оцінки. Оцінку можна проводити за параметрами визначення якості, опису характеру, але оцінку доцільно проводити кількісними показниками, які дають точну інформацію та дозволяють ефективніше оперувати оцінками: порівнювати, синтезувати, виявляти зміни.

9. Принцип оцінки стану та координації вимірювань. Найчастіше оцінка – це фіксація стану певної властивості, визначення ступеня прояву властивості. У дослідженні найбагатшу інформацію дають динамічні оцінки, які можуть показати тенденції змін, дозволяючи передбачити наслідки.

10. Принцип незалежності – оцінка має бути відокремлена від особистих стосунків і захищена від впливу зацікавлених сторін. Це досягається як застосуванням методики оцінки, так і належною організацією її проведення.

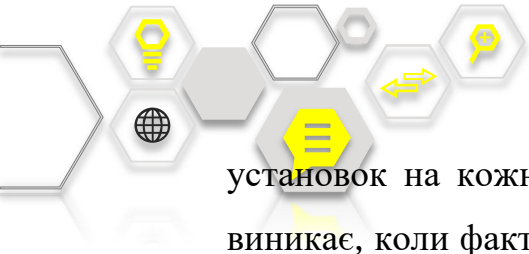
Отже, дотримання цих принципів дозволяє зрозуміти суть проблем, виявити джерело негативного впливу та відповідно скоригувати подальші напрямки розвитку системи управління персоналом підприємства.

Аналіз системи управління персоналом дозволяє оцінити її вплив на досягнення цілей підприємства та виявити проблеми, які перешкоджають цьому процесу. Стосовно системи управління персоналом можуть бути застосовані теоретичні основи аналізу: техніко-технологічні, організаційні, соціальні, економічні та правові; рівні: стратегічний, управлінський і тактичний та види: комплексний, ситуаційний, оперативний. Залежно від складності проблеми та ступеня її впливу на діяльність підприємства вибирається той чи інший вид, рівень, напрями аналізу та методи аналізу. Запропоновано наступну модель аналізу системи управління персоналом (табл. 1).

Модель аналізу системи управління персоналом

Рівні аналізу системи управління персоналом	Характеристика основних рівнів управління
Аналіз рівня розвитку системи управління персоналом	- оцінка концепції розвитку системи управління персоналом; - оцінка відповідності системи управління персоналом цілям та стратегії розвитку підприємства; - оцінка системи управління персоналом за організаційно-функціональними характеристиками (оцінка організаційного статусу служби управління персоналом: стратегічний статус; функціональний статус; оперативний статус); - визначення типу моделі управління персоналом: традиційний тип; перехідний тип; сучасний тип; - оцінка відповідності кадрових рішень трудовому законодавству; - оцінка технічного оснащення та використовуваних інформаційних технологій у кадрових питаннях, ступінь комп'ютеризації інформаційної бази управління персоналом.
Аналіз служби управління персоналом	- оцінка структурно-функціонального забезпечення служби управління персоналом (оцінка ступеня її відповідності організаційній структурі підприємства та рівню розвитку системи управління персоналом; функціонального забезпечення управління персоналом (наявність, у тому числі функції аналізу персоналу, участь у бюджетуванні витрат на персонал); - оцінка професійно-кваліфікаційної відповідності фахівців її організаційному статусу (забезпеченості фахівцями та їх трудового потенціалу); - оцінка кадрових технологій та їх відповідності сучасним вимогам; - оцінка інформаційного забезпечення, документообігу, аналіз діловодства; функціональної взаємодії спеціалістів служби з лінійно-функціональними керівниками; - оцінка застосовуваних комп'ютерних технологій (оцінка рівня комп'ютеризації та використання комп'ютерної техніки).
Аналіз ефективності системи управління персоналом	- оцінка зовнішньої та внутрішньої ефективності системи управління персоналом; - оцінка ефективності системи управління персоналом на основі цільової характеристики.

Оцінка рівня реалізації функцій управління персоналом доповнюється впровадженням коригувальних заходів. На цьому етапі застосовуються коригувальні дії, спрямовані на усунення невідповідності контрольних



установок на кожному етапі фактичної ситуації. Необхідність коригування виникає, коли фактичні і планові показники відрізняються на певну критичну величину. У цих випадках за результатами аналізу причинно-наслідкових зв'язків формується перелік коригувальних дій, який залежить від недоліків та етапів, на яких вони були виявлені, з метою їх усунення. Також на цьому етапі здійснюється перерахунок скоригованих показників, що дозволяє визначити позитивні чи негативні наслідки вжитих коригувальних дій та визначити їх кількісні значення. Отже, запропонована методика дозволяє здійснювати комплексну оцінку функцій управління на основі визначення їх рівня, що дозволяє керівництву підприємства своєчасно визначити наявність суттєвих управлінських відхилень та забезпечити можливість своєчасного коригування управлінських рішень.

Висновки. Правильно розроблена система управління персоналом дозволяє підприємству ефективно та економно використовувати наявні трудові ресурси, планувати та коригувати їх залежно від мінливих умов ринку. Грамотне використання методів управління та аналізу дозволить своєчасно вдосконалювати систему управління персоналом і забезпечить підприємству додаткові конкурентні переваги.

Таким чином, дослідивши наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених щодо сутності та змісту поняття «система управління персоналом» у сучасній системі менеджменту підприємства, зазначимо, що ця проблематика має міждисциплінарний та багатоаспектний характер і потребує подальшого науково-теоретичного обґрунтування й осмислення.

Список використаних джерел

1. Шаманська О.І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. Економіка та держава, 2019. № 12. С. 66–70. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2019/14.pdf (дата звернення: 16.11.2024).
2. Грузіна І.А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х.



: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/9402> (дата звернення: 15.11.2024).

3. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/27743/1/2012%2035%D0%9C%D0%9D%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D1%80%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D0%B7%20-%20%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9C.%D0%9C.%2C%20%D0%9C%D0%B0%D0%B6%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9B.%D0%9E..pdf> (дата звернення: 17.11.2024).

4. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. Випуск № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 20.11.2024).

5. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «Управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. Випуск № 17. С. 216–224. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf (дата звернення: 21.11.2024).

6. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія /М. М. Новікова, Л. О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 215 с. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/27743/1/2012%2035%D0%9C%D0%9D%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D1%80%D0%B5%D0%BF%D0%BE%D0%B7%20-%20%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9C.%D0%9C.%2C%20%D0%9C%D0%B0%D0%B6%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9B.%D0%9E..pdf>



[%D0%B6%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%9B.%D0%9E..pdf](#)

(дата

звернення: 20.11.2024).

7. Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика : монографія / О. В. Безпалько, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко та інші / за заг. ред. д.е.н., проф. О. І. Драган. – К. : ВД «Вініченко». - 2014. – 298 с. URI <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/15381> (дата звернення: 15.11.2024).

8. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш. -Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. - 212 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/38595> (дата звернення: 16.11.2024).

9. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посібник. К.: КОНДОР, 2012. 324 с. URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/14650/mod_resource/content/1/%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BCUP.pdf (дата звернення: 21.11.2024).

10. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php?file=/615423/mod_folder/content/0/Upravl_personalom-Vinogradska.pdf (дата звернення: 15.11.2024).

11. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч. метод. посібник. К.: МАУП, 2001. 112 с. URL: <http://moodle.nati.org.ua/mod/resource/view.php?id=9391> (дата звернення: 20.11.2024).

12. Управління трудовим колективом: соціально-психологічні аспекти. <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13818/> (дата звернення: 20.11.2024).



13. Організація і методика аналізу ефективності використання трудового потенціалу підприємства: монографія / І.І. Демко, Р.К. Шурпенкова.- К.: УБС НБУ, 2013.- 223с. (дата звернення: 23.11.2024).