

**Лілія Сергіївна ХАРЧЕВНІКОВА**

старший викладач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту,  
Харківський національний технічний університет  
сільського господарства імені Петра Василенка  
ORCID ID: 0000-0002-8035-126X  
E-mail: liliia.1988y@khntusg.info

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ**

Харчевнікова, Л. С. Теоретико-методичні засади забезпечення ефективності управління персоналом підприємств / Лілія Сергіївна Харчевнікова // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 4. – С. 354-360. – ISSN 2415-8453.

#### **Анотація**

**Вступ.** В умовах інтеграції та глобалізації світового господарства соціально-економічна ефективність діяльності підприємства є головною передумовою забезпечення її конкурентоспроможності як на національному, так і на глобальному рівні. Забезпечення ефективності менеджменту персоналу сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, яке є одним із найголовніших завдань національної економіки. Виступаючи основним критерієм функціонування підсистеми менеджменту персоналу на підприємстві, ефективність менеджменту персоналу відображає рівень формування, накопичення та використання людського, соціального та інтелектуального капіталів.

**Метою статті** є визначення методичних засад організації та оцінювання ефективності використання функціональної підготовки в менеджменті персоналу підприємства.

**Результати.** Аналіз менеджменту персоналу за його сутністю та ключовими характеристиками, а також дослідження еволюції підходів до визначення ефективності діяльності підприємства дало можливість уточнити уявлення про характер управлінського впливу щодо приведення підсистем менеджменту персоналу в потрібний стан. Синтез отриманих узагальнених визначень щодо ефективності та менеджменту персоналу, а також здійснений морфологічний аналіз існуючих наукових тлумачень дефініції «ефективність менеджменту персоналу» дозволив запропонувати авторське розуміння, яке базується на цільовому, витратному та системному підходах, виступає основою для побудови моделі оцінки ефективності менеджменту персоналу та дозволяє запропонувати сукупність заходів організаційно-економічного забезпечення підвищення ефективності менеджменту персоналу. Визначено, що найвпливовішими інструментами, здатними підвищити якість роботи персоналу, є трудова кар'єра та мотивація кадрів. Обґрунтовано концептуальні детермінанти забезпечення ефективності управління персоналом підприємств.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, ефективність управління, детермінанти забезпечення ефективності управління персоналом.

**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF ENSURING THE EFFICIENCY OF  
PERSONNEL MANAGEMENT AT ENTERPRISES**

**Abstract**

**Introduction.** *In the context of integration and globalization of the world economy, the socio-economic efficiency of the enterprise is the main prerequisite for ensuring its competitiveness at both national and global levels. Ensuring the effectiveness of personnel management helps to increase the efficiency of the enterprise, which is one of the most important tasks for the national economy. Acting as the main criterion for the functioning of the subsystem of personnel management at the enterprise, the effectiveness of personnel management reflects the level of formation, accumulation and use of human, social and intellectual capital.*

**The purpose** of the article is to determine the methodological foundations of the organization and evaluate the effectiveness of the use of functional training for the personnel management at the enterprise.

**Results.** *The analysis of personnel management by its essence and key characteristics, as well as the study of the evolution of approaches to determining the effectiveness of the enterprise made it possible to clarify the nature of managerial influence to bring personnel management subsystems in the right state. Synthesis of the obtained generalized definitions of efficiency and personnel management, as well as morphological analysis of existing scientific interpretations of the definition of "personnel management efficiency" allowed to offer an author's understanding based on targeted, cost and system approaches. to offer a set of measures of organizational and economic support to increase personnel management efficiency. It has been identified that the most influential tools that can improve the quality of staff work are careers and staff motivation. The conceptual determinants of ensuring the personnel management efficiency at enterprises are substantiated.*

**Keywords:** *personnel, personnel management, management efficiency, determinants of ensuring effective personnel management.*

**JEL classification: D21**

---

**Вступ**

В умовах інтеграції та глобалізації світового господарства соціально-економічна ефективність діяльності підприємства є головною передумовою забезпечення її конкурентоспроможності як на національному, так і на глобальному рівні. Забезпечення ефективності менеджменту персоналу сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, яке є одним з найголовніших завдань національної економіки. Виступаючи основним критерієм функціонування підсистеми менеджменту персоналу на підприємстві, ефективність менеджменту персоналу відображає рівень формування, накопичення та використання людського, соціального та інтелектуального капіталів.

Теоретико-методичним засадам ефективності процесу управління персоналом підприємства присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних авторів. Серед них необхідно виділити роботи таких українських дослідників як М.Д. Виноградський, Н.Л. Гавкалова, О. Герасименко, В.М. Данюк, А.М. Колот, О.М. Шканова, М.І. Мурашко, Г.С. Суков та інші. Проблематиці ефективності управління персоналом присвячені праці також таких зарубіжних авторів як М. Армстронг, А.П. Єгоршин, Л.В. Карташова, А.А. Кібанов, Є.В. Маслова, Ю.Г. Одьогов тощо. Аналіз численних наукових праць показав, що залишається невирішеним питання щодо визначення методичних засад організації та оцінювання ефективності використання функціональної підготовки в менеджменті персоналу підприємства.

## Мета дослідження

Метою статті є визначення методичних засад організації та оцінювання ефективності використання функціональної підготовки в менеджменті персоналу підприємства.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Еволюцію концепцій до визначення ефективності менеджменту підприємства протягом минулого століття можна прослідити в рамках наукових шкіл, представлених у табл. 1 [3], кожна з яких по-своєму трактувала та обґрунтовувала шляхи забезпечення ефективності управління підприємством. Наданий огляд еволюції досліджень підходів до визначення сутності ефективності управління підприємством дає можливість стверджувати, що розвиток наукової думки, розпочавшись з розуміння необхідності поділу праці та окремого виділення управлінських функцій, обумовив розуміння сутності підприємства крізь призму системного підходу, та призвів до визначення факторів виробництва як взаємопов'язаних елементів, які своєю взаємодією забезпечують ефективність управління підприємством.

**Таблиця 1. Еволюція підходів до визначення ефективності діяльності підприємства**

Школи (концепції)	Представники	Сутність управлінського підходу	Визначення ефективності
Наукове управління	Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Г. Форд, Г. Гант	Вперше реалізували науковий підхід в організації праці – розподіл роботи на окремі елементи та функції; розглядали мотивацію як важливий чинник підвищення зацікавленості робітників у збільшенні продуктивності; обґрунтували необхідність поділу виробничої та управлінської функції на підприємстві	Зміст підвищення ефективності діяльності підприємства розкривається через підвищення продуктивності праці робітників виключно на виробництві, не беручи до уваги інші сфери діяльності підприємства
Адміністративна школа	А. Файоль, Л. Урвік, Д. Муні	Розробляють універсальні принципи управління та поділили адміністративні операції на загально визнані функції менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль та координація)	Ефективність розглядається відносно діяльності всього підприємства в цілому: як на виробничому, так і на управлінському рівні
Школа людських відносин та поведінки	Е. Мейо, Д. Макгрегор, Ч. Барнард, А. Маслоу	Людина розглядається як головний фактор продуктивності; акцент управління перенесений з виконання завдань на відносини між людьми; розробки А. Маслоу в області управління довели важливість впливу на робітників різноманітних потреб, не всі з яких можуть бути задоволені матеріально	Ефективність підприємства має забезпечуватися шляхом підвищення ефективності використання людських ресурсів за рахунок усвідомлення працівниками своїх можливостей та розкриття творчого потенціалу
Науки управління (системний, ситуаційний та процесний)	А. Чандлер, П. Лоуренс, Дж. Лорш	Розгляд підприємства як системи – цілісності, що складається із взаємозалежних частин, кожна з яких впливає на характеристику цілого. Визначення ефекту синергії: коли системна сума компонентів більша за її просту арифметичну суму	Рівень системної ефективності визначається внутрішнім середовищем підприємства, що формується під впливом прийняття управлінських рішень, які приймаються керівництвом
Школа соціального менеджменту	Д. Торрінгтон, М. Армстронг, Г. Десслер, Н. Гавкалова, Г. Шмідт, О.Гришнова	Підприємство – суспільний інститут, що прагне досягнення цілей своєї діяльності з позиції задоволення балансу інтересів пов'язаних з ним зацікавлених груп: споживачі, постачальники, конкуренти, інвестори, суспільство в цілому.	Ефективність діяльності підприємства розглядається з позиції досягнення цілей менеджменту персоналу, інвестицій у формування та використання людського, соціального та інтелектуального капіталів.

Ми поділяємо думку С. Сінка, що «результативність» – родове поняття з багатьма властивостями і складовими елементами, а «продуктивність» – конкретне поняття, яке відображає відношення кількості продукції, виробленої даною системою за даний період часу до кількості ресурсів, спожитих для створення цієї продукції за той же період» [6, с. 49]. Продуктивність є одним з елементів (критеріїв) результативності. Крім нього виділяються такі: дієвість – ступінь досягнення системою поставлених цілей,

---

економічність – ступінь використання системою ресурсів (відношення обсягу ресурсів, належних до використання, до обсягу фактично використаних) на досягнення цілей, якість – ступінь відповідності системи вимогам, специфікаціям та очікуванням, прибутковість – відношення між валовими доходами та сукупними витратами, якість трудового життя – то, яким чином особи, причетні до системи, реагують на соціально-технічні аспекти цієї системи [6, с. 49-60]. Таким чином, визначення поняття продуктивності повністю відповідає розумінню ефективності. При цьому використання багатокритеріального підходу до визначення результативності дає можливість дослідити цю категорію якнайширше та врахувати всі аспекти діяльності підприємства. Саме тому, на нашу думку, найбільш перспективним є багатокритеріальний підхід.

Пропонуємо розглядати категорію «ефективність» як багатокритеріальну категорію, що показує ступінь співвідношення витрат і результатів, ступінь досягнення поставлених цілей організації, ступінь задоволення особистих потреб і запитів працівників у процесі трудової діяльності, здатність організації існувати нескінченно довго, спроможність забезпечувати високу якість продукції, що виготовляється.

Економічна та соціальна ефективності є основними складовими, на яких ґрунтується ефективність менеджменту персоналу, що відображає взаємозалежність витрат суспільної праці і отриманого суспільством корисного результату у вигляді матеріальних благ і послуг, що є підсумковим якісним показником розвитку і функціонування економіки.

У сучасній економічній літературі спостерігаємо єдність думок відносно того, що рішення щодо персоналу орієнтуються, або повинні орієнтуватися, як на економічні, так і на соціальні цілі. Тому в основу визначення ефективності менеджменту персоналу покладений подвійний зв'язок цілей економічної та соціальної ефективності. Подальший аналіз ефективності менеджменту персоналу дозволяє виділити економічну, соціальну, а також організаційну (функціональну за Ю. Одеговим [4]) складові.

Економічна ефективність в межах ефективності менеджменту персоналу відображає досягнення економічних цілей підприємства (виробництво якісних товарів, забезпечення конкурентоспроможності) шляхом використання здібностей, навичок, знань співробітників за принципом економічної витрати обмежених коштів за умови існування конкретної системи управління. Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому відношенні результату використання виробничого фактору «праця» до масштабів його використання (продуктивність праці) і відповідно при найбільш сприятливому співвідношенні результатів праці персоналу й витрат на персонал (економічність праці). Характеризується економічна ефективність показниками, що відображають результати діяльності підприємства: собівартістю, рентабельністю, фондівіддачею, продуктивністю праці, обсягом реалізації продукції, питомою вагою нової продукції в загальному обсязі виробництва тощо та показниками, що відображають побудову та функціонування систем загального менеджменту: рівнем технічної озброєності управлінців, рівнем автоматизації робочих місць управлінців тощо [4].

Соціальна ефективність реалізується у досягненні підприємством соціальних цілей розвитку: виправдання очікувань, потреб та інтересів співробітників, які є різноманітними та відображають всі сфери соціального життя працівників – належна оплата праці, приємні умови роботи, можливості для розвитку особистості тощо. З іншого боку, соціальна ефективність менеджменту персоналу відображає його вплив на процеси формування професійних характеристик працівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності та причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інститутів тощо. Соціальну ефективність можна оцінювати за показниками, які відображають соціально-культурну сферу функціонування підприємства, зокрема, за рівнем: трудової дисципліни, стабільності кадрів, розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві, умов праці, соціально-психологічного клімату та ін. [4].

---

Організаційна ефективність менеджменту показує, наскільки якісно створена організація, її система управління, як приймаються управлінські рішення, як на різного роду конфлікти реагує система управління та ін. Отже, організаційна ефективність характеризує якість вертикальних ієрархічних зв'язків в організації, що відображають відносини між керівником і підлеглим. Показниками для оцінки організаційної ефективності є: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття рішень управлінцями та підлеглими, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів та ін. [3].

Досягнення поставлених цілей складовими ефективності менеджменту персоналу відбувається за рахунок синергетичного ефекту взаємодії цих підсистем менеджменту.

З метою забезпечення організації висококваліфікованими кадрами використовують такі підсистеми менеджменту: планування потреби в персоналі, відбір та прийняття персоналу, оцінка та адаптація працівників, розвиток, стимулювання та мотивація праці. А для реалізації соціальних цілей підприємства, що полягають у створенні сприятливого мікроклімату у трудовому колективі, створенні умов, щоб співробітники брали на себе відповідальність, залученні робітників до реалізації загальнокорпоративних цілей діяльності тощо, використовують інші підсистеми менеджменту, такі як: соціалізація, організаційна культура, соціальне партнерство, формування інтелектуального та соціального капіталу.

Спираючись на розвиток концепції менеджменту персоналу та на запропоноване нами визначення категорії «ефективність», визначимо поняття «ефективність менеджменту персоналу» як багатоаспектну категорію, яка є підсистемою ефективності діяльності підприємства і показує рівень віддачі від понесених на персонал витрат, ступінь досягнення поставлених цілей організації, здатність підприємства удосконалюватися за допомогою забезпечення високої якості продукції та високої якості трудового життя персоналу, який зацікавлений у подальшій успішній діяльності підприємства, та складається з сукупності складових і реалізується через підсистеми менеджменту персоналу.

Розвиток персоналу є ключовою підсистемою менеджменту персоналу, яка здатна забезпечити досягнення ефективності організації. Надбання, отримання та акумулювання знань працівниками є не лише підґрунтям для їх професійної реалізації, але й формує передумови для впровадження інновацій, адже знання працівників перетворюються у власний інтелектуальний капітал підприємства. У сучасному світі доступними є безліч варіантів професійного розвитку працівників: від звичайного підвищення кваліфікації з відривом від виробництва до застосування популярних нині процедур коучингу та модерації.

Найвпливовішими інструментами, здатними підвищити якість роботи персоналу, є трудова кар'єра та мотивація кадрів, адже саме розмір заробітної плати та просування кар'єрними сходами визначають рівень віддачі від роботи кадрів, а отже, і підвищують рівень ефективності. При розробці вказаних підсистем особливу увагу необхідно приділяти саме матеріальному фактору, так як цей фактор впливу має ключове значення. Тому, обираючи систему заробітної плати в організації та моделі трудової кар'єри, в першу чергу, необхідно взяти до уваги наявний рівень життя в країні, вік, стать та соціальний статус працівників та специфіку відповідної галузі.

В основу розроблення механізму забезпечення ефективності діяльності управлінського персоналу підприємств покладено класичне уявлення про побудову механізму, виходячи з фундаментальних основ теорії систем. На рис. 1 представлено концептуальні детермінанти забезпечення ефективності управління персоналом підприємств.

Запровадження підсистем менеджменту персоналу за системного підходу здатні забезпечити високий рівень його ефективності, який реалізується в кількісних

показниках: відсотки збільшення обсягу виробництва, розширення асортименту продукції, освоєння нових ринків, і в якісних показниках: формування успішної команди працівників, яка здатна не тільки виконувати поставлені задачі, а й досягати своїх власних цілей, тобто самостійно розвиватися.



**Рис. 1. Концептуальні детермінанти забезпечення ефективності управління персоналом підприємств**

Для зростання рівня інтелектуального капіталу підприємства потрібно створити конкурентні переваги шляхом підвищення значимості статусу персоналу, направлення соціального менеджменту, в першу чергу, до власних працівників, а потім до споживачів, адже це збільшує бажання робітників працювати не лише задля отримання достойної заробітної плати, а і задля високої ідеї. Дані конкурентні переваги надзвичайні і замінити їх будь-яким дорогим обладнанням чи досконалою технологією просто неможливо.

Шляхом підвищення ефективності менеджменту персоналу також є регулювання витрат у сфері кадрового менеджменту. Якщо розглядати класичний менеджмент, то при реалізації проектів щодо розвитку персоналу, витрати на персонал відносяться до поточних та капітальних витрат, якщо ж розглядати з позиції традиційної мікро-економіки – ці витрати несе підприємство у грошовій формі і відносяться вони до бухгалтерських.

### Висновки та перспективи подальших розвідок

Аналіз менеджменту персоналу за його сутністю та ключовими характеристиками дав можливість уточнити уявлення про характер управлінського впливу щодо приведення підсистем менеджменту персоналу в потрібний стан. Синтез отриманих узагальнених визначень щодо ефективності та менеджменту персоналу, а також здійснений морфологічний аналіз існуючих наукових тлумачень дефініції «ефективність менеджменту персоналу» дозволив запропонувати авторське розуміння, яке базується на цільовому, витратному та системному підходах, виступає основою для побудови

---

моделі оцінки ефективності менеджменту персоналу та дозволяє запропонувати сукупність заходів організаційно-економічного забезпечення підвищення ефективності менеджменту персоналу. Найвпливовішими інструментами, здатними підвищити якість роботи персоналу, є трудова кар'єра та мотивація кадрів. Обґрунтовано концептуальні детермінанти забезпечення ефективності управління персоналом підприємств, з виділенням мети, принципів, функцій, методів та відповідності дій даного процесу.

### **Список літератури**

1. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №1 (53). 2019. С. 116-125.
2. Копець Г.Р. Актуальні проблеми формування та розвитку персоналу підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 720: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 30-37.
3. Литвак Б.Г. Управленческое решение. М. : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Издательство ЭКМОС, 1998. С. 248.
4. Одегов Ю.Г., Карташов Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности : учебное пособие для ВУЗов. М.: Издательство «Экзамен», 2002 256 с.
5. Семів Л.К. Управління персоналом в умовах економіки знань: монографія. Київ: УБС НБУ, 2011. 406 с.
6. Синк Скотт Д. Управление производительностью : планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М. : Прогресс, 1989. 522 с.
7. Шаповал О., Іваній А., Гальченко А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5(17). С. 149-151.
8. Шаповал О. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків : НАНГУ, 2015. 295 с.

### **References**

1. Zhosan, H.V., Kyrychenko, N.V. (2019). Current trends in the formation of an effective system of personnel evaluation at the enterprise. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*. no.1 (53). 116-125.
2. Kopets', H.R. (2011). Topical problems of formation and development of personnel of enterprises. *Visnyk Natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhnika»*. no. 720, 30-37.
3. Litvak, B.G. (1998). Upravlencheskoe peshenie [Management solution]. Accociaciya avtopov i izdatelej «TANDEM», Izdatel'ctvo JeKMOC. Moscow. Russia.
4. Odegov, Ju.G., Kartashov, L.V. (2002). Upravlenie pepconalom, ocnka jeffektivnocti [Staff management, performance evaluation]. Izdatel'ctvo «Jekzamen». Moscow. Russia.
5. Semiv, L.K. (2011). Personnel management in a knowledge economy [Personnel management in a knowledge economy]. UBS NBU. Kyiv. Ukraine.
6. Cink, Skott D. (1989). Upravlenie ppoizvoditel'noct'ju : planipovanie, izmepenie i ocnka, kontpol' i povyshenie [Production management: planning, measuring and evaluating, monitoring and increasing]. Ppogrecc, Moscow. Russia.
7. Shapoval, O., Ivaniy, A., Galchenyuk, A. (2018). «Personnel policy as a tool of the personnel management system». *Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*. no. 5 (17), pp. 149-151.
8. Shapoval, O. (2015). Upravlinnja personalom [Managing staff]. National Academy of National Guard of Ukraine. Kharkiv. Ukraine.

---

**Стаття надійшла до редакції 15.10.2020 р.**

ISSN 2415-8453. Український журнал прикладної економіки. 2020 рік. Том 5. № 4.