

УДК 331.108.5:331.484

**ДЕТЕРМІНАНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

DOI 10.30838/ P.ES.2224.280519.170.502

JEL: M12, M14

**Серняк І. І.***Івано-Франківський державний коледж технологій та бізнесу*

За результатами аналізу вітчизняних і зарубіжних джерел у статті виокремлено й удосконалено теоретико-методичні положення щодо взаємодії детермінант організаційно-економічного механізму формування соціального інструментарію управління персоналом в сучасних умовах. Показано взаємозв'язок між використанням соціального інструментарію управління персоналом і дотримання концепції соціальної відповідальності бізнесу. Запровадження принципової схеми взаємодії детермінант організаційно-економічного механізму формування соціального інструментарію управління персоналом дає змогу сформувати інноваційний організаційно-економічний механізм формування соціального інструментарію управління персоналом. Соціальний інструментарій управління персоналом має доповнювати, а в сучасних реаліях України навіть виконувати функцію держави щодо соціально-економічної політики, але в масштабах окремо взятої організації та щодо окремих індивідуумів. Це, зокрема, посилить позитивні тенденції розвитку корпоративної соціальної відповідальності бізнесу та соціального підприємництва, а також сприятиме успішній імплементації економічної частини Угоди про асоціацію, сталому розвитку економіки та формуванню людського капіталу держави. Науково-методичні підходи до комплексного застосування соціального інструментарію управління персоналом передбачають розробку міжгалузевих і міждисциплінарних освітніх програм і курсів для суб'єктів середнього та малого бізнесу. Сучасним драйвером успішного управління людськими ресурсами є комплексне запровадження соціального інструментарію управління персоналом. Такий науково-практичний інструментарій ґрунтується на соціально-психологічних методах менеджменту та спрямований на забезпечення співробітникам умов для поліпшення їх працездатності, підвищення успішності компанії. Систематична робота у напрямку розвитку людських ресурсів з використанням соціальних інструментів управління персоналом є дієвим механізмом формування людського капіталу будь-якого підприємства та суспільства загалом.

**Ключові слова:** механізм; соціальний інструментарій; управління персоналом; людські ресурси; соціальна відповідальність

---

© Серняк І. І., 2019

UDC 331.108.5:331.484

**THE DETERMINANTS OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SOCIAL INSTRUMENTS FORMATION**

DOI 10.30838/ P.ES.2224.280519.170.502

JEL: M12, M14

**Serniak I.***Ivano-Frankivsk State College of Technology and Business*

According to the analysis of domestic and foreign sources the theoretical and methodological provisions on the interaction of organizational and economic mechanism's determinants of human resource management social instruments formation in modern conditions have been singled out and improved in the article. The correlation between the use of human resource management social instruments and adherence to the concept of corporate social responsibility has been shown. Introduction of the basic scheme of interaction of the organizational and economic mechanism's determinants of human resource management social instruments formation allows to form an innovative organizational and economic mechanism of human resource management social instruments formation. The social instruments of human resource management should complement, and in the contemporary realities of Ukraine, even fulfill the function of the state in terms of social and economic policy, but on a scale of an individual organization and in relation to individuals. In particular, it will enhance the positive trends in the development of corporate social responsibility of business and social entrepreneurship, as well as contribute to the successful implementation of the economic part of the EU-Ukraine Association Agreement, sustainable economic development and the human capital formation of the state. The scientific and methodological approaches to the comprehensive application of the human resource management social instruments include the development of cross-sectoral and interdisciplinary educational programs and courses for SMEs. The modern driver of successful human resource management is the comprehensive introduction of human resource management social instruments. Such scientific and practical instruments are based on social and psychological management methods and aims at providing employees with conditions for improving their working capacity and the success of the company. Systematic work in the field of human resources development with the use of human resource management social instruments is an effective mechanism of human capital formation of any enterprise and society in general.

**Keywords:** mechanism; social instruments; human resource management; human resources; social responsibility

**Актуальність проблеми:** Оновлення принципів і методів планування та координування діяльності підприємств і організацій привертає увагу фахівців до ефективного застосування соціального інструментарію управління персоналом. Системне запровадження такого інструментарію сприятиме поліпшенню взаєморозуміння та системної взаємодії учасників внутрішнього середовища організації. Стрімке розповсюдження інноваційних знань у турбулентному економічному та соціальному середовищі потребує нагальних відповідей на динамічні виклики у сфері суспільних механізмів і процедур управління людськими ресурсами.

**Аналіз останніх наукових досліджень:** Тематиці менеджменту персоналу, управління людськими ресурсами, визначенню соціального інструментарію управління персоналом присвячено праці вітчизняних і зарубіжних науковців і практиків у сфері економіки, менеджменту, маркетингу, зокрема, таких як: Д. Аакер, О. А. Гавриш, О. Г. Денисюк, Л. Є. Довгань, Т. В. Іванова, І. М. Крейдич, В. Г. Никифоренко, Стефан П. Робінс, Н. В. Семенченко, Анета Сокуль, Ірена Фігурска, Девід А. ДеЧенцо, О. Й. Шевцова й ін.

Проте, незважаючи на наявне науково-методичне забезпечення, потребує подальшого розвитку комплекс змістових і структуральних положень, пов'язаних із удосконаленням і застосуванням соціального інструментарію управління персоналом сучасних підприємств і організацій.

**Мета роботи:** Метою статті є удосконалення теоретико-методичних положень щодо взаємодії детермінант організаційно-економічного механізму формування соціального інструментарію управління персоналом. Під час дослідження нами застосовано принципи системно-комплексного підходу, методи аналізу та синтезу, наукової абстракції, логічного узагальнення, порівняльного співставлення.

**Викладення основного матеріалу дослідження:** Серед палітри науково-методичних підходів, положень і публікацій в Україні та світі варто відмітити наявну академічну дискусію щодо шляхів і технологій використання новітніх соціальних інструментів в управлінні процесом формування навиків і компетенцій сучасного освіченого персоналу різних підприємств і організацій. Зокрема, представники наукової економічної школи НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського» О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко досліджують комплекс інноваційних технологій та інструментів управління людським

ресурсами, що широко впроваджені на провідних світових корпораціях, під кутом зору їх адаптації та впровадження на вітчизняних підприємствах. Вони справедливо приділяють підвищену наукову увагу використанню коучинг-технологій у методичній площині розвитку людських ресурсів, аналізують емоційну компетентність управлінського персоналу [6, С. 278-280].

Науковці досліджують методичні складові управління персоналом підприємств в Україні на засадах компетенцій. Окреслюються такі методичні підходи до розв'язання певних кадрових проблем підприємств у їх диференціюванні за розмірами: аутсорсинг і лізинг персоналу; оптимізація витрат на трудові ресурси; застосування антикризових заходів завдяки участі неформальних лідерів колективу; дотримання синхронності та відповідності задач і стилів керівництва; інформаційне забезпечення кадрових і організаційних змін [6, С. 278-281].

Ми вважаємо, що в умовах динамічних змін на ринку праці ефективність управління трудовими ресурсами може підвищити комплексне застосування соціального інструментарію управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Доцільно розробляти критерії оцінки мотивації, поведінки та сприйняття менеджменту на різних рівнях управління промислових і сервісних підприємств, організацій. При цьому варто проводити системні наукові дослідження поведінкової динаміки механізму формування соціального інструментарію управління персоналом в комерційних організаціях в умовах процесів організації та самоорганізації. Необхідно оптимізувати перелік критеріїв оцінки мотивації, поведінки та сприйняття соціальних інструментів в управлінні персоналом організації на різних рівнях управління промислових підприємств [2].

У цьому контексті значущою є розробка програм підвищення кваліфікації менеджерів різних рівнів управління; розробка програм освітніх семінарів, форумів, конференцій, присвяченій тематиці соціальної інтеграції, поліпшення рівня компетенцій і кваліфікації персоналу [5]. Для цього доцільним є використання програм і методичного забезпечення в курсах підвищення кваліфікації менеджерів різних рівнів і персоналу промислових підприємств і організацій [11].

Рекомендуємо регулярно проводити ремонт і технічне обладнання приміщень для проведення тренінгів з менеджменту персоналом і

встановлення мультимедійного обладнання для інтерактивного проведення освітньо-методичних семінарів у сфері міжнародної мережевої взаємодії освітніх і соціальних агентів інноваційних лідерських змін. Зокрема, Парімал Чандра Бісвас описує низку складових кадрової політики сучасних іноземних підприємств в Україні, зазначаючи про особливості комунікаційних міжкультурних відносин у межах таких підприємств [3].

В. Г. Никифоренко комплексно аналізує соціально-економічні складові управління персоналом, виокремлює потреби та ціннісні орієнтації працівників у контексті застосування вдалих мотиваційних схем. Науковець наголошує на соціальній сутності комунікаційного процесу, виокремлюючи комунікації між рівнями управління та підрозділами організації. При цьому описується психофізіологічна сутність стресу, його види та психологічні способи управління стресами [9, С. 54-59]. Окрім того, дослідник висвітлює соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, визначаючи слухність сприятливого психологічного клімату, згуртованість колективу, що опосередковується ціннісно-цільовою та мотиваційною інтеграцією учасників трудової діяльності. Справедливо наголошується на доцільності соціально-психологічної сумісності учасників сучасних трудових колективів, що опосередковується добрим проявом певних соціальних функцій [9, С. 59-63].

На наш погляд, соціальний інструментарій управління персоналом має доповнювати, а в сучасних реаліях України навіть виконувати, функцію держави щодо соціально-економічної політики, але в масштабах окремо взятої організації та щодо окремих індивідуумів [12]. Науково-методичні підходи вітчизняних і зарубіжних науковців, практиків до комплексного застосування соціального інструментарію управління персоналом передбачають розробку міжгалузевих і міждисциплінарних освітніх програм і курсів для суб'єктів середнього та малого бізнесу, консалтингових організацій за такими значущими напрямками, як: технології, комп'ютерні програми та комп'ютерна техніка, послуги, машинобудування, високотехнологічне виробництво, біологія, електроніка, телекомунікації, медичні прилади, творчі індустрії, електронний бізнес і електронна комерція, безпроводні технології,



медичні технології, прогресивні матеріали, енергетика й енергозберігаючі технології.

Н. Є. Бойцун і Н. В. Стукало досліджують міжнародну фінансово-організаційну взаємодію, описуючи змістовно-структурні засади функціонування ринку єврооблігацій. Під цим ринком вони справедливо розуміють певний економічний простір, у межах якого відбувається циклічний кругообіг облігаційних зобов'язань основних позичальників євровалюти (ТНК, національні монополії та інші фінансові агенти). Науковці виокремлюють такі особливості капітального обігу єврооблігацій, як: одночасне розміщення фінансових зобов'язань на декількох ринках, проведення фінансових операцій через довіреного емісійного синдикату, стандартизація та заставні нюанси щодо облігаційних процесів, певний обсяг доходних виплат і визначені податкові преференції [4, С. 45, 46].

Ми вважаємо, що концепція людського капіталу, що базується на інноваційних інструментах менеджменту персоналу, має підвищити продуктивність діяльності співпрацівників глобальних і регіональних фінансових компаній і організацій [12]. Це розставляє принципово нові акценти в методах і засобах управління персоналом таких фінансових агентів у світовому і регіональному економічному просторі, де на передній план виходять такі чинники, як кваліфікація персоналу, створення умов для найбільш повного його включення в систему організації, зростання та розкриття потенціалу.

Стефан П. Робінс, Девід А. ДеЧенцо досліджують процес управління людськими ресурсами, акцентуючи на значущості процесу добору кандидатів на вакантні посади, підвищенні кваліфікації, кар'єрному зростанні компетентних продуктивних співробітників. Вони формують процес стратегічного управління людськими ресурсами на основі послідовного проходження таких етапів (видів економічної діяльності у сфері менеджменту персоналу), як: стратегічне планування людських ресурсів, наймання та скорочення, добір, орієнтація, навчання і розвиток, оцінка роботи, винагороди й пільги, безпека та здоров'я [10, С. 245-246].

Проходження цими етапами відбувається при щільній взаємодії з елементами й силами зовнішнього маркетингового середовища підприємства, що відображає вплив спілок, глобалізації,

реінжинірингових операцій, неоднорідності і темпоральності основних економічних процесів, норм законодавства, реструктуризації та можливих скорочень [10, С. 245-247]. Ми вважаємо, що сучасним драйвером успішного управління людськими ресурсами є комплексне запровадження соціального інструментарію управління персоналом. Такий науково-практичний інструментарій ґрунтується на соціально-психологічних методах менеджменту та спрямований на забезпечення співробітникам умов для поліпшення їх працездатності і, як наслідок, підвищення успішності компанії.

О. Г. Денисюк аналізує сутнісні складові ефективного управління персоналом, позначаючи вплив добре підібраних методів такого менеджменту на максимізацію вартості підприємства. При цьому заслуговують на схвалення методичні складові запропонованого науковцем механізму обчислення величини накопиченої вартості, що формується на підприємстві для внутрішнього персоналу [7]. Безперечно, працівники підприємств, керуючись засадами внутрішнього маркетингу, мають ухвалювати рішення, спрямовані на системне зростання вартості суб'єктів господарювання.

Т. В. Іванова розглядає організаційно-економічний механізм впровадження соціальної відповідальності на підприємстві, що доречно ґрунтуються на таких принципах, як: комплексності, прозорості, етичності, відкритості, системності, ефективності та взаємодії зі стейкхолдерами. Ці функції комплексно належать до кола таких функцій соціальної відповідальності: економічна, юридична, інформаційна, етична та комунікативна [8, С. 220-222].

Серед плюралізму наукових думок у роботі зазначається доцільність інтегрування механізму соціальної відповідальності у площині економічної стратегії управління підприємством. При цьому слушно наголошується на функціонуванні Комітету з соціальної політики, процедурної діяльності менеджера з соціальної відповідальності на підприємстві. Безперечно, необхідним є формування окремого соціального розділу загальної економічної стратегії розвитку підприємства [8, С. 222-223]. Ми вважаємо, що удосконалення соціального інструментарію управління персоналом має відбуватися на засадах дотримання концепції соціальної відповідальності бізнесу. Ця

концепція здебільшого має відображати змістовні складові механізму впровадження соціальної відповідальності у діяльність підприємства.

Ірена Фігурська (Irena Figurska) визначає змістовні складові людського капіталу, наголошує на його приналежності до невідчутних ресурсів, характеризуючи його найважливішим компонентом інтелектуального капіталу. До значущих характеристик людського капіталу, як правило, відносять такі, як: знання, навички, психологічні характеристики, стан здоров'я і поведінкові мотиви [1, С. 32]. Ми вважаємо, що формування необхідного значення потенціалу людського капіталу має концептуально супроводжуватися запровадженням сучасних соціальних інструментів управління персоналом у трудовому колективі.

На основі комплексного аналізування та порівняння наявних науково-методичних підходів пропонуємо схему взаємодії детермінант організаційно-економічного механізму формування соціального інструментарію управління персоналом (рис. 1).



*Рис. 1* Схема взаємодії детермінант організаційно-економічного механізму формування соціального інструментарію управління персоналом

Джерело: розроблено автором на основі [1, с. 32; 6, с. 278-281; 8, с. 222-223; 9, с. 59-63; 10, с. 245-247]



Варто відмітити, що перший детермінантний блок «Коучинг-технології у методичній площині розвитку людських ресурсів» успішно пов'язаний і взаємодіє з блоками «Інтегрування механізму соціальної відповідальності у площині економічної стратегії», «Концепція соціальної відповідальності бізнесу, функціонування Комітету з соціальної політики». Як видно з рис. 1, антикризові заходи за участі неформальних лідерів колективу (блок 1) щільно пов'язані з блоками «Ціннісно-цільова і мотиваційна інтеграція учасників трудової діяльності», «Стратегічне планування людських ресурсів, наймання і скорочення, добір».

Звертаємо увагу також на взаємозв'язок програм підвищення кваліфікації менеджерів різних рівнів управління (блок 3) з блоками 6 і 8, що відповідають за стратегічне управління людськими ресурсами та формування концепції соціальної відповідальності бізнесу. Блок 4, що слушно передбачає організування та проведення освітніх семінарів, форумів, конференцій, присвячених тематиці соціальної інтеграції, взаємодіє з блоками 5 і 7, що відповідають за ціннісно-цільову та мотиваційну інтеграцію учасників трудової діяльності й інтегрування механізму соціальної відповідальності.

Зазначимо, що розуміння такої принципової схеми взаємодії детермінант (рис. 1) дозволяє на системних засадах сформувати організаційно-економічний механізм формування соціального інструментарію управління персоналом.

У підсумку варто зазначити, що комплекс сучасних соціальних інструментів управління персоналом не має зачіпати гідність людини, свободу, демократію, захист прав людини, плюралізм. При цьому спостерігаємо відсутність дискримінації, наявність толерантності, справедливості, солідарності та гендерної рівності фізичних і юридичних осіб України. Означене не порушує європейські цінності, які містяться в Хартії основних прав Європейського Союзу.

**Висновки:** У статті удосконалено теоретико-методичні положення щодо взаємодії детермінант організаційно-економічного механізму формування соціального інструментарію управління персоналом в сучасних умовах. Запровадження принципової схеми взаємодії детермінант організаційно-економічного механізму формування соціального інструментарію управління персоналом дає змогу сформувати інноваційний

організаційно-економічний механізм формування соціального інструментарію управління персоналом.

Перспективи подальших наукових досліджень у даному напрямку вбачаються у розвитку та вдосконаленні науково-методичного забезпечення інтерактивного механізму і процедур соціальних комунікацій між співпрацівниками функціонуючих трудових колективів. Такі комунікації мають бути спрямовані на збільшення створених у трудовому колективі потоків внутрішніх цінностей.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Figurska Irena. Regional aspects of human capital in Poland / Irena Figurska // Sokół Aneta, Figurska Irena, Ellena Shevtsova. Modern processes of economic development. Economics and Law. – Aachen : Shaker Verlag, 2017. – 128 p.
2. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління / Д. Аакер. – 6-е вид. – СПб. : Пітер, 2002. – 544 с.
3. Бісвас Парімал Чандра. Управління персоналом на іноземних підприємствах в Україні / Парімал Чандра Бісвас // Маркетинг в Україні. – 2008. – № 3 – С. 36–39.
4. Бойцун Н. Є. Міжнародні фінанси : навч. посіб. / Н. Є. Бойцун, Н. В. Стукало. – Д. : АРТ-ПРЕС, 2004. – 328 с.
5. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації : навч. посіб. / Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. – К. : Кондор, 2004. – 598 с.
6. Гавриш О. А. Технології управління персоналом : монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. – К. : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.
7. Денисюк О. Г. Максимізація вартості підприємства як результат ефективного управління персоналом / О. Г. Денисюк // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. – 2016. – № 1(75). – С. 70–77.
8. Іванова Т. В. Організаційно-економічний механізм впровадження соціальної відповідальності на підприємстві / Т. В. Іванова // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2018. – № 15. – С. 219–225.
9. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб / В. Г. Никифорова. – 2-ге вид., виправлене та доп. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.
10. Робінс П. Стефан. Основи менеджменту / Стефан П. Робінс, Девід А. ДеЧенцо ; пер. з англ. Анатолій Олійник, Марія Корчинська, Руслан Ткачук. – К. : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. – 671 с.

11. Семенченко А. Методичний підхід до формування адаптивних механізмів стратегічного планування та управління / А. Семенченко // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2007. – № 2. – С. 141–154.
12. Серняк І. І. Особливості самокерованого навчання в системі соціального інструментарію управління персоналом / І. І. Серняк // Взаємозв'язок політики і управління: теоретичний і прикладний аспект: матеріали круглого столу / за заг. ред. О. Б. Кіреєвої. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2019. – С. 82–85.

## REFERENCES:

1. Figurska, I., Sokół, A., & Shevtscova, E. (2017). Regional aspects of human capital in Poland. *Modern processes of economic development. Economics and Law*. Aachen: Shaker Verlag.
2. Aaker, D. (2002). *Stratehichne rynkove upravlinnia [Strategic Marketing Management]* (6th ed., rev.). Saint Petersburg: Piter [in Ukrainian].
3. Bisvas, Parimal Chandra. (2008). Upravlinnia personalom na inozemnykh pidpriemstvakh v Ukraini [Human Resource Management at Foreign Enterprises in Ukraine]. *Marketynh v Ukraini – Marketing in Ukraine*, 3, 36-39 [in Ukrainian].
4. Boitsun, N. Ye., & Stukalo, N. V. (2004). *Mizhnarodni finansy [International Finance]*. Dnipropetrovsk: ART-PRES [in Ukrainian].
5. Vynohradskyi, M. D., Vynohradska, A. M., & Shkanova, O. M. (2004). *Menedzhment v orhanizatsii [Management in Organization]*. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
6. Havrysh, O. A., Dovhan, L. Ye., Kreidych, I. M., & Semenchenko, N. V. (2017). *Tekhnologii upravlinnia personalom [Human Resources Management Technologies]*. Kyiv: NTUU «KPI imeni Ihoria Sikorskoho» [in Ukrainian].
7. Denysiuk, O. H. (2016). Maksymizatsiia vartosti pidpriemstva yak rezultat efektyvnoho upravlinnia personalom [Maximization of enterprise's value as a result of effective HR management]. *Visnyk ZhDTU. Serii: Ekonomichni nauky – ZhSTU Bulletin. Series: Economic Sciences*, 1 (75), 70-77 [in Ukrainian].
8. Ivanova, T. V. (2018). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm vprovadzhennia sotsialnoi vidpovidalnosti na pidpriemstvi [Organizational and economic mechanism of social responsibility introduction at the enterprise]. *Ekonomichniy visnyk NTUU «KPI» – Economic Bulletin of NTUU «KPI»*, 18, 219-225 [in Ukrainian].
9. Nykyforenko, V. H. (2013). *Upravlinnia personalom [Human Resources Management]* (2nd ed., rev.). Odesa: Atlant, 2013 [in Ukrainian].

10. Robins, P. Stefan, & DeChentso, Devid A. (2002). *Osnovy menedzhmentu [Basics of Management]*. (A. Oliinyk, M. Korchynska, R. Tkachuk, Trans). Kyiv: Vyd-vo Solomii Pavlychko «Osnovy» [in Ukrainian].
11. Semenchenko, A. (2007). *Metodychnyi pidkhid do formuvannia adaptyvnykh mekhanizmiv stratehichnoho planuvannia ta upravlinnia [Methodical Approach to Adaptive Mechanisms of Strategic Planning and Management Forming]*. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, 2, 141-154 [in Ukrainian].
12. Serniak, I. I. (2019) *Osoblyvosti samokerovanoho navchannia v systemi sotsialnoho instrumentariiu upravlinnia personalom [Peculiarities of Self-Directed Training in the System of Human Resource Management Social Instruments]*. O. B. Kirieieva (Eds.), *Vzaiemozviazok polityky i upravlinnia: teoretychnyi i prykladnyi aspekt: materialy kruhloho stolu – Relationship between politics and management: theoretical and applied aspect: Proceedings of the Round Table*. (pp. 82-85). Dnipropetrovsk: DRIDU NADU [in Ukrainian].