

УДК 658.31

Л. П. Бондаренко,  
к. е. н., старший викладач кафедри фінансів,  
Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів  
М. І. Тарнавський,  
аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,  
Національний університет "Львівська політехніка", м. Львів

# ПОБУДОВА СТРУКТУРИ ОРГАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

L. Bondarenko,  
PhD, senior lecturer of Finance Department, National University "Lviv Polytechnic", Lviv  
M. Tarnavskyi,  
Postgraduate of Management and International Business Department, National University "Lviv Polytechnic", Lviv

## CONSTRUCTION OF PERSONNEL MANAGEMENT AGENCY AT THE ENTERPRISE

**Стаття присвячена дослідженню питань встановлення змістового, функціонального та структурного наповнення органу управління персоналом на підприємстві. Зокрема розглянуто необхідність побудови ефективної структури органу управління персоналом на підприємстві. У статті наведено процес функціонування органу управління персоналом та розроблено циклічну модель його функціонування. Розроблена типова структура органу управління персоналом дозволить розробити інструментарій ефективного застосування кадрового органу, визначити його складові та встановлювати призначення окремих структурних елементів. Для підприємств із сформованим органом управління персоналом визначено необхідність відслідковування ефективності його функціонування та у разі потреби проведення його реорганізації. Відповідно у роботі розроблено алгоритм реорганізації органу управління персоналом підприємства.**

**The article investigates the establishment of substance, structural and functional content of human resources (HR) department in the enterprise. In particular, the need of building an effective HR department structure is discussed. The article describes the process of HR department functioning and develops a cyclic model of its operation. The typical HR department structure that is developed will help to work out an effective tools of staff department using. It will also help to determine HR department components and establish the appointment of certain structural elements. Moreover, for companies with a formed HR department is necessary to track the effectiveness of its operations. And obviously, if needed to reorganize the HR department. Finally, reorganization algorithm of company HR department is developed.**

*Ключові слова: орган управління персоналом, структура, реорганізація, моделювання органу управління персоналом.*

*Key words: HR department, structure, reorganization, HR department modeling.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Управління персоналом неможливе за відсутності спеціального органу чи посадової особи, на яку будуть

покладені відповідні функції. На підприємствах можуть виділяти різноманітні структурні підрозділи, які певним чином виконують завдання з управління персоналом. Однак доцільно зауважити, що відсутні типові моделі, що визначають структуру органу управління персоналом (ОУП). Зважаючи на це, необхідно розробити та по-

**Таблиця 1. Структурне наповнення органу управління персоналом у відповідності до життєвого циклу підприємства**

Етапи життєвого циклу підприємства	Структурні елементи органу управління персоналом	Характеристика структурних елементів (функціональне призначення)
Народження	На цьому етапі елементами є керівник з персоналу та працівники по роботі з персоналом (частіше за все фахівець із персоналу)	Здійснюється набір персоналу, відбувається проектування органу управління персоналом. ОУП має частково формальний характер
Ріст	Переважають застосовуються підсистеми наймання, оцінювання та оплати праці	Цей етап характеризується зосередженням уваги на максимальній віддачі працівників. Основним завданням є виконання поставлених цілей та орієнтація на результати
Зрілість	На цьому етапі до органу управління персоналом залучено усіх фахівців, які необхідні для здійснення кожної із підсистем управління персоналом у контексті його застосування. Забезпечується підсистема навчання, розвитку, оцінювання, мотивування працівників	Структура є максимально раціональною, усі працівники підприємства займають відповідні посади, забезпечено найефективніше використання персоналу на підприємстві. Відбувається орієнтація на професійний розвиток кадрів, соціалізацію працівників, забезпечення корпоративного духу в компанії, відчуття необхідності та приналежності компанії. Працівники розглядаються як найцінніший актив та ресурс підприємства
Занепад	Передбачає існування обмеженої кількості підсистем. Зокрема це підсистеми кадрового діловодства та оплати праці	Відбувається скорочення учасників органу управління персоналом через відсутність потреби у них. В основному орган управління персоналом відслідковує можливість вивільнення працівників без понесення суттєвих фінансових втрат та забезпечення законного скорочення штату

будувати модель типового органу управління персоналом для підприємства на якому є доцільність його виокремлення в окремий підрозділ.

**АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ**

Провівши дослідження було визначено, що науковці та фахівці з управління персоналом вбачають та обґрунтовують необхідність створення окремого підрозділу на підприємствах, де чисельність працівників перевищує п'ятдесят осіб. На підприємствах до п'ятдесяти осіб виокремлюється окремий фахівець із управління персоналом, а на підприємствах із штатом до двадцяти осіб, відповідні функції по роботі з персоналом суміщуються спеціалістами інших категорій.

Необхідність розроблення раціональної структури органу управління персоналом, за теперішніх умов, зумовлена у першу чергу стрімким науково-технічним розвитком. На підприємствах працівники повинні вміти застосовувати новітні досягнення науки і техніки для того, щоб продукція, у виготовленні якої працівник бере участь, була конкурентоспроможною та якісною. Однак самостійно відслідковувати досягнення працівникам є нелогічно, бо будуть припускатись помилок в основному виробничому процесі. Таким чином, раціонально організована структура органу управління персоналом повинна забезпечити пошук працівників, які володіють необхідними новітніми знаннями, або здійснити навчання таких працівників, кваліфікація яких вимагає цього.

**ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є розроблення типової структури органу управління персоналом на підприємстві та визначення його основних складових на підприємстві.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

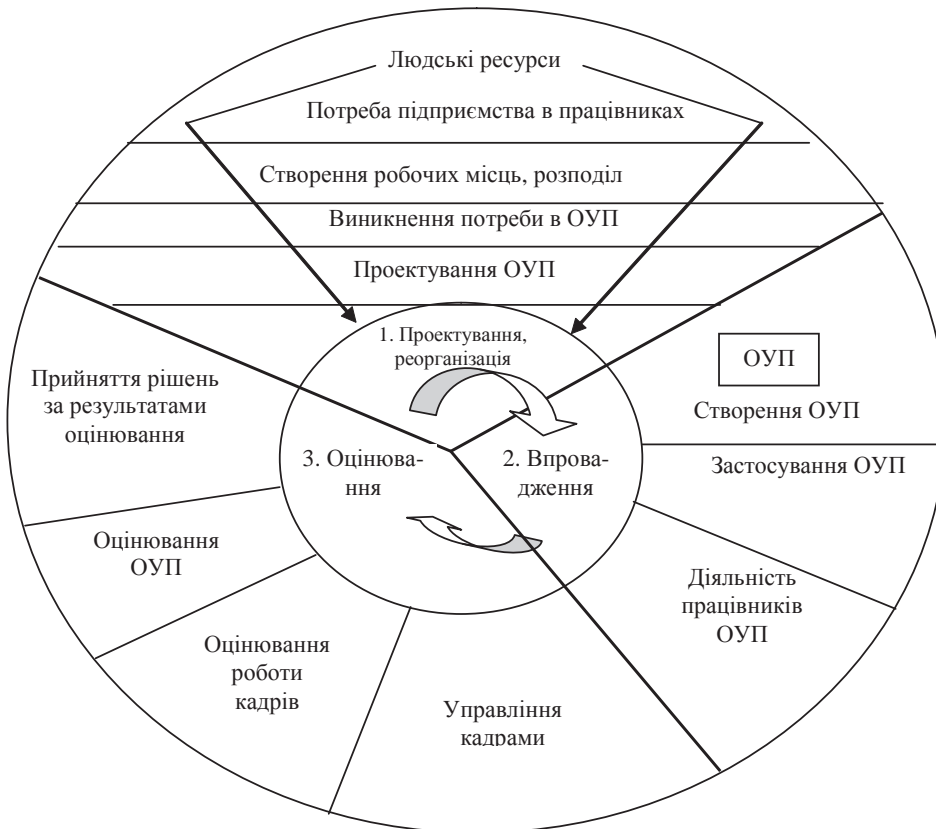
Побудова органу управління персоналом повинна відбуватись у конкретній послідовності. Пропонуємо визначити конкретні етапи моделі побудови, яка відображатиме послідовність дій із створення органу управління персоналом на підприємстві.

Побудова органу управління персоналом передбачає процес об'єднання усіх видів діяльності із забезпечення та укомплектування штату по роботі з працівниками. Раціонально побудована структура органу управління персоналом повинна забезпечувати виконання працівниками поставлених цілей, а тому структура відповідного органу залежатиме від структури управління підприємством в цілому, від виду економічної діяльності підприємства та від виробничих процесів самого підприємства.

Посилкіна О.В. зазначає, що у "діяльності служб, задіяних в управлінні персоналом на ФП, може бути рекомендована організаційна структура, основу якої складає служба управління персоналом. Вона повинна знаходитись у безпосередньому підпорядкуванні директора з управління персоналом, і включати три відділи: відділ кадрів, відділ організації та оплати праці та відділ розвитку персоналу" [1, с. 108].

Як зазначають Штуй Л.А. та Кінзерська Н.В. [2], на основі праці Пошелюжної Л.Б. [3] система управління персоналом повинна складатись із 11 підсистем. Узагальнивши їх результати, бачимо, що виокремлюються структурні елементи системи [1—5]:

- 1) підсистема планування персоналу;
- 2) підсистема найму працівників;
- 3) підсистема аналізування, атестації та оцінювання персоналу;
- 4) підсистема навчання та підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу;
- 5) підсистема ротації;
- 6) підсистема обліку;

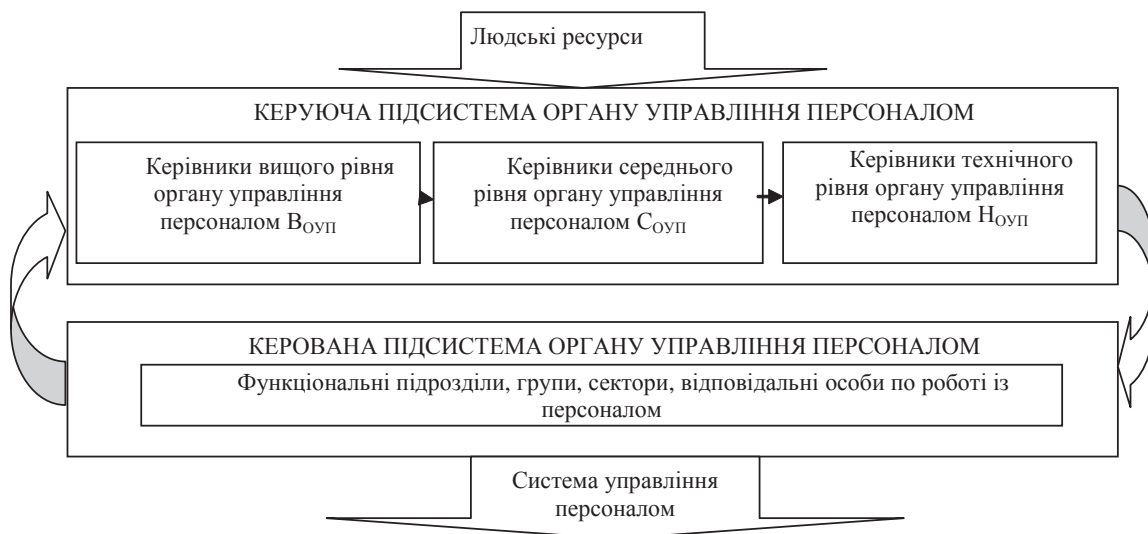


**Рис. 1. Циклічна модель функціонування органу управління персоналом**

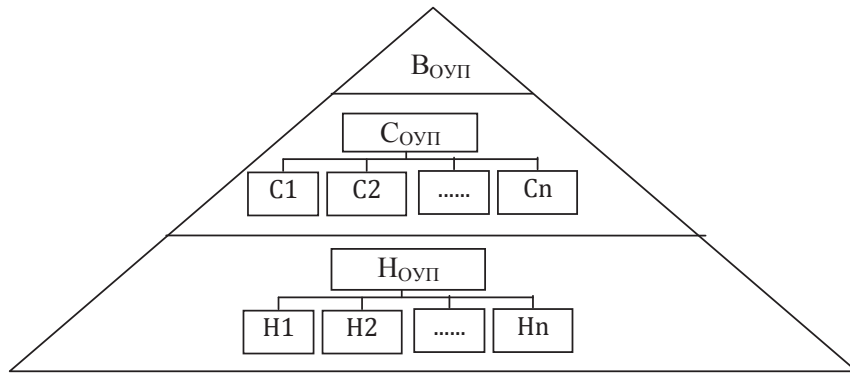
- 7) підсистема мотивування;
- 8) підсистема створення належних та якісних умов праці;
- 9) підсистема соціалізації працівників;
- 10) підсистема розвитку;
- 11) підсистема ресурсного забезпечення тощо.

Проаналізувавши дослідження І. Мешолама та Л. Бейрда [4], можемо відзначити факт того, що наповнення органу управління персоналом залежить від етапу життєвого циклу підприємства.

Як відомо, існує чимало підходів до визначення кількості етапів розвитку та функціонування підприємства. Ми пропонуємо розглядати наповнення та побудову органу управління персоналом на основних 4-х стадіях таких, як: народження, ріст, зрілість та занепад. Оскільки на інших стадіях функціональні обов'язки та учасники управління персоналом будуть частково дублюватись, поєднуватись тощо, то в їх виокремленні немає доцільності.

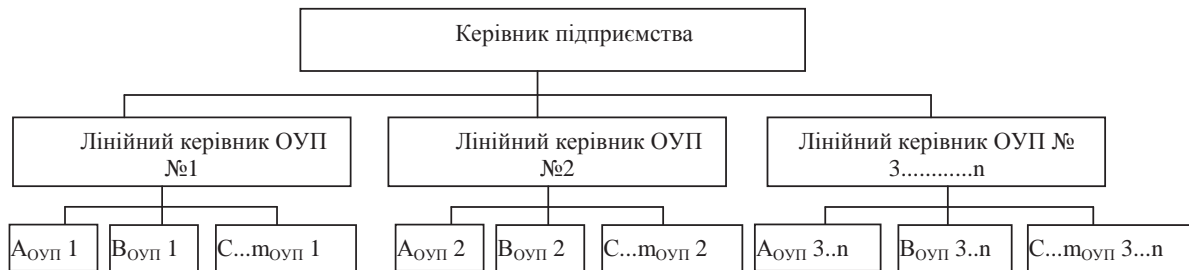


**Рис. 2. Процес функціонування органу управління персоналом в системі управління людськими ресурсами підприємства**



**Рис. 3. Типова вертикальна підпорядкованість керівної системи ОУП**

Джерело: розвинуто за матеріалами [8].



Примітка:

n — кількість лінійних керівників органу управління персоналом;  
 m — кількість працівників, що є у лінійному підпорядкуванні конкретного лінійного керівника ОУП;  
 А, В, С... m — працівники з персоналу конкретного лінійного підрозділу.

**Рис. 4. Лінійна структура ОУП**

Джерело: розвинуто автором на основі [8].



Примітка:

nf — кількість функціональних керівників органу управління персоналом;  
 k — кількість працівників, що є у функціональному підпорядкуванні конкретного функціонального керівника ОУП;  
 А, В, С... k — працівники з персоналу конкретного функціонального підрозділу.

**Рис. 5. Функціональна структура ОУП**

Джерело: розвинуто автором на основі [8].

Розглянемо конкретно етапи, відповідні їм структурні елементи органу управління персоналом та визначимо їх функціональне призначення (табл. 1) [5].

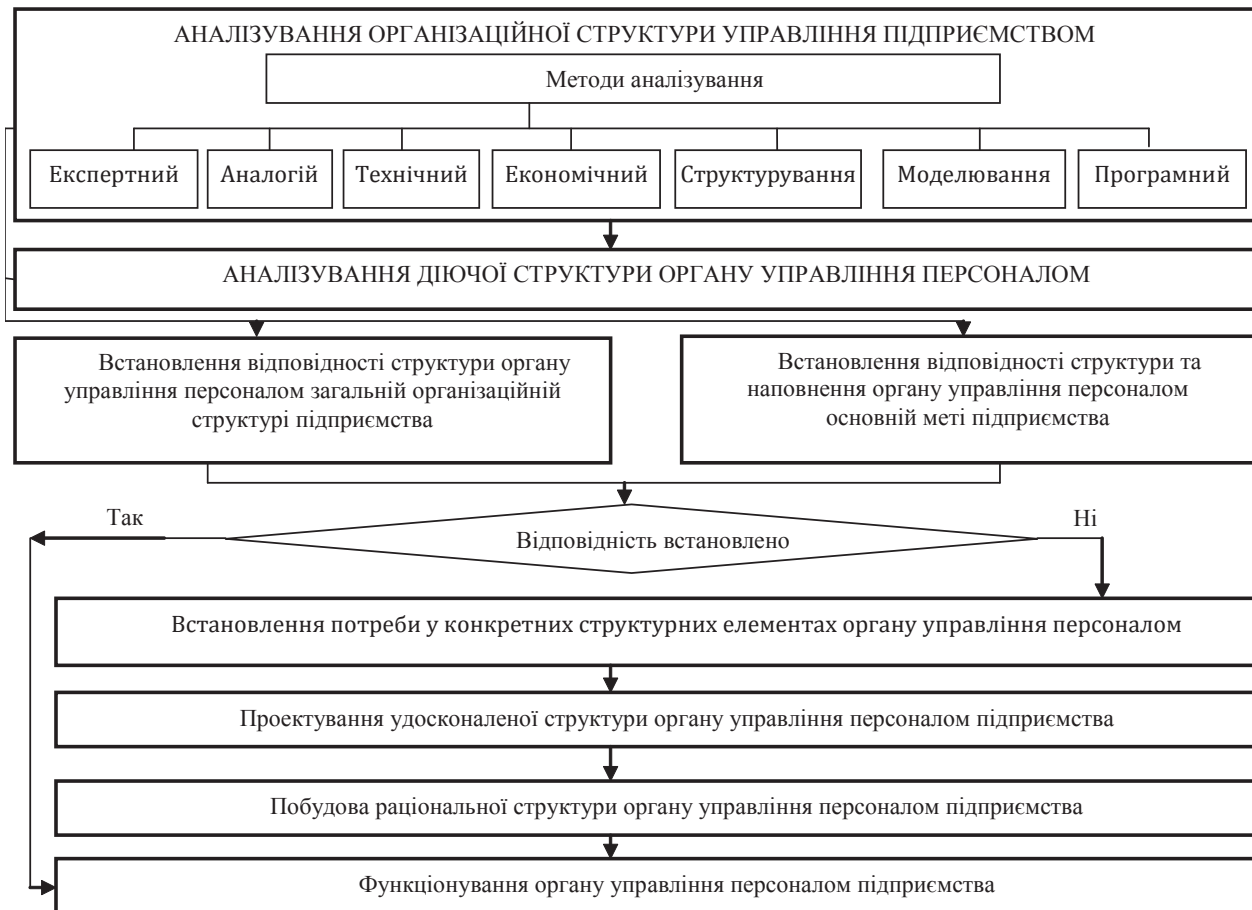
Оскільки підприємство перебуває в змінних умовах господарювання, то і розвиток органу управління персоналом також зазнає постійних змін. Ці зміни мають характер, який можна зобразити за допомогою циклічної моделі (рис. 1).

Тобто перед підприємством є постійна проблема в удосконаленні кадрової діяльності у зв'язку із

змінами умов господарювання, що у свою чергу зумовлює необхідність постійного моніторингу та удосконалення діяльності відділу роботи із персоналом (рис. 2).

Відповідно, виокремивши дві структурні підсистеми (керуючу та керовану), можемо навести ієрархію підпорядкованості для кожної із них.

Так, на рисунку 3 наведено типову вертикальну підпорядкованість для керівної системи ОУП. Очолюватиме орган управління персоналом керівник даного функціонального елемента, обіймаючи посаду заступ-



**Рис. 6. Алгоритм реорганізації органу управління персоналом підприємства**

Джерело: удосконалено автором.

ника директора та будучи у його безпосередньому підпорядкуванні.

У залежності від типу та способу підпорядкування орган управління персоналом на підприємстві може будуватись із урахуванням лінійних та функціональних зв'язків між його структурними елементами.

Розглянемо особливості побудови лінійної структури. Лінійна структура ОУП передбачає підпорядкованість від вищого рівня до нижчого, як це показано на рисунку 4.

Функціональна структура передбачає виокремлення функціональних груп, відповідно до процесів управління персоналом (рис. 5).

Для середніх підприємств властивою буде лінійна структура органу управління персоналом. Щодо крупних підприємств, то для них рекомендуємо поєднувати два типи підпорядкування. Таким чином, для крупних підприємств типовою буде лінійно-функціональна структура органу управління персоналом. Така структура буде найбільшою мірою слугувати забезпеченню ефективної комунікації на великих підприємствах, оскільки поєднує в собі позитивні характеристики лінійної і функціональної структур.

Ураховуючи той факт, що підприємство перебуває в умовах постійного динамічного розвитку, перед керівництвом постає проблема у необхідності

перманентного удосконалення усієї діяльності. Оскільки ключовим ресурсом на підприємстві є працівники, то першочергово виникає потреба розвитку персоналу та відповідного органу управління ним. Під розвитком органу управління персоналом ми розуміємо — процес постійного удосконалення структури ОУП, основних навиків, функціональних обов'язків, відповідальності, повноважень учасників ОУП, відповідно до потреб, в яких функціонує підприємство в конкретний період свого розвитку.

Похідним процесом розвитку ми розглядаємо необхідність реорганізації органу управління персоналу. З метою удосконалення діючої структури органу управління персоналом, на засадах узагальнення літературних джерел [7], пропонується процес реорганізації органу управління персоналом (рис. 6).

У сучасних мінливих економічних умовах та умовах стрімкого технологічного розвитку підприємство не може залишатись осторонь від цих процесів. А отже, повинне впроваджувати та враховувати їх у своїй діяльності. Це означає, що працівники підприємства не можуть не відповідати новим вимогам та стандартам. Забезпечувати цю відповідність повинен орган управління персоналом. Відповідно його структура та компетенції учасників повинні також змінюватись відповідно до умов зовнішнього середовища.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Основними загальними завданнями кожного функціонального підрозділу управління персоналом є: оцінювання потреби в персоналі; підбір персоналу; найм персоналу; підготовка персоналу до виконання конкретних функціональних обов'язків; оцінювання якості персоналу; оцінювання результативності діяльності персоналу; розроблення методів мотивування, використання належних систем та форм оплати праці; атестація, навчання, перекваліфікація, підвищення кваліфікації працівників, тощо; відслідковування та здійснення кар'єрного розвитку персоналу; раціоналізація кількості персоналу та виконуваних ним функцій; відслідковування та скорочення плинності кадрів; аутсорсинг та аутстафінг персоналу; формування кадрового резерву; розроблення та реалізація стратегій кадрового розвитку; звільнення працівників.

Без раціональної організації роботи органу управління персоналом неможливо забезпечити ефективну роботу інших підрозділів, так як функції відділу управління персоналом завжди тісно пов'язані із усіма підрозділами підприємства.

### Література:

1. Посилкіна О.В. Теоретичні засади удосконалення організаційного забезпечення управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств / О.В. Посилкіна, Ю.С. Братішко // Науковий журнал "Бізнес Інформ". — 2011. — № 11. — С. 107—109.

2. Штуй Л.А. Професійне навчання як засіб підвищення кваліфікації персоналу підприємства / Л.А. Штуй, Н.В. Кінзерська [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/3\\_ANR\\_2013/Economics/5\\_125791.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_ANR_2013/Economics/5_125791.doc.htm)

3. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л.Б. Пошелюжна // Інноваційна економіка. — 2010. — № 15. — С. 163—166. — Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf)

4. Meshoulam I., Baird L. Proactive human resource management / I. Meshoulam, L. Baird // Human Resource Management. — Vol. 26. — Issue 4. — P. 483—502, Winter 1987.

5. Тарнавський М.І. Життєвий цикл підприємства в структурному моделюванні органу управління персоналом // Тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції "Управління інноваційним процесом в Україні: економічні, соціальні та політичні трансформації". — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. — С. 136—137.

6. Тарнавський М.І. Структурування органу управління персоналом на підприємстві // Актуальні питання функціонування фінансового ринку в умовах кризових явищ світової економіки: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної Інтернет-

конференції (Одеса 15—16 квітня 2016 р.). — С. 398—401.

7. Загороднюк О.В. Механізм удосконалення організаційної структури та структури управління підприємством / О.В. Загороднюк // Сучасні питання економіки і права. — 2013. — Вип. 2. — С. 10—15.

8. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. — 2-ге вид. доп. і перер. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. — Львів: Національний університет "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід", 2003. — 352 с.

### References:

1. Posylkina, O. V. and Bratishko, Y.S. (2011), "The theoretical basis of organizational management improvement of pharmaceutical enterprises employment potential", *Naukovyy zhurnal "Biznes inform"*, vol. 11, pp. 107—109.

2. Shtuy, L.A. and Kinzerska, N.V. (2013), "Professional education as a means of personnel training in the enterprise", [Online], available at: [http://www.rusnauka.com/3\\_ANR\\_2013/Economics/5\\_125791.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_ANR_2013/Economics/5_125791.doc.htm) (Accessed 12 Mar 2017).

3. Poshelyuzhna, L. B. (2010), "Modern features of personnel management in enterprises", *Innovatsiyna ekonomika* [Online], vol. 15, pp. 163-166, available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf) (Accessed 10 Mar 2017).

4. Meshoulam, I. and Baird, L. (1987), "Proactive human resource management", *Human Resource Management*, vol. 26, Iss. 4, pp. 483—502.

5. Tarnavskyy, M. I. (2016), "The life cycle of the enterprise in the structural HR department modeling", *Tezy dopovidej VI Miznarodnoji naukovopraktychnoji konferenciji* [Abstracts of the VI International Scientific Conference], *Upravlinnja innovacijnym procesom v Ukraini: ekonomichni, social'ni ta politycni transformaciji* [Management of innovation processes in Ukraine: economic, social and political transformation], Lviv, Ukraine, pp. 136—137.

6. Tarnavskyy, M. I. (2016), "HR department structuring in the enterprise", *Zbirnyk materialiv Miznarodnoji naukovopraktychnoji Internet-konferenciji* [Conference Proceedings of the International Scientific Internet Conference], *Aktualni pytannja funkcionuvannja finansovoho rynku v umovax kryzovyx javyvc svitovoji ekonomiky* [Current issues of the the financial market functioning in terms of global economy crisis], Odesa, Ukraine, 15—16 Apr., pp. 398—401.

7. Zahorodniuk, O. V. (2013), "The improving mechanism of organizational structure and management structure", *Suchasni pytannja ekonomiky i prava*, vol. 2, pp. 10—15.

8. Kuzmin, O.Ye. and Melnyk, O.H. (2003), *Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu* [Theoretical and applied management principles], "Intelekt-Zakhid", Lviv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 20.03.2017 р.*