

## НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

**Анотація.** У статті розглянуто науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Проаналізовано найбільш актуальні підходи для визначення сутності організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу в системі управління персоналом. Запропоновано авторське визначення сутності дефініції «організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу».

**Ключові слова:** менеджмент, персонал, підприємство, ефективність, управління, функціонування, забезпечення, результат, оцінка.

**Summary.** The article deals with the scientific and theoretical foundations of organizational and economic support of the effectiveness of personnel management. The most actual approaches for determining the essence of organizational and economic provision of the effectiveness of personnel management in the personnel management system are analyzed. The author's definition of the essence of the definitions «organizational and economic provision of the effectiveness of personnel management» is proposed.

**Key words:** management, personnel, enterprise, efficiency, management, functioning, provision, result, evaluation.

**Постановка проблеми.** Пошук нових напрямків розвитку економіки України зумовлює необхідність застосування нових теоретичних підходів. Управління персоналом стає основою для досягнення ефективності будь-якої діяльності підприємства, і витрати на персонал вже не вважають нецільовими витратами, а розглядають з позиції соціальної та економічної ефективності. Роль персоналу на підприємстві визначається силою впливу зовнішнього середовища. Внутрішнє ж середовище, у свою чергу, складається з різноманітних компонентів, що охоплюють усі функціональні середовища. Функції, які реалізуються підприємством, досить різноманітні, але всі вони закріплені за спеціалізованими внутрішніми системами, такими як кадрова, виробнича, маркетингова та інші, які існують на усіх підприємствах.

Таким чином, задля ефективної діяльності підприємства необхідно не тільки правильно визначити силу зовнішнього впливу, але й чітко усвідомлювати особливості функціонування підприємства, які обумовлює управлінська діяльність. Управлінська діяльність виступає фактором, який утворює систему, що забезпечує цілісне функціонування та збереження дієздатності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні засади формування й розвитку менедж-

менту персоналу та кадрового менеджменту обґрунтовано в роботах відомих вітчизняних та зарубіжних науковців, а саме М. Беляцького, В. Весніна, О. Віханського, Н. Гавкалової, Б. Генкіна, В. Дятлова, О. Єгоршина, А. Кібанова, Дж. Лафту, Є. Моргунова, С. Мордовіна, Ю. Одегова, М. Рогожина, С. Самігіна, В. Співака, С. Шеклю та ін. У кадровому менеджменті протягом тривалого часу домінують економічні аспекти, що передбачає розгляд персоналу як трудового ресурсу та облікової одиниці. Незважаючи на еволюцію поглядів науковців та зміну акцентів у напрямі розповсюдження соціально орієнтованого управління, проблема формування кадрового потенціалу залишається неповністю вирішеною.

**Метою дослідження** є розробка основних положень організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Існує широке коло визначень менеджменту персоналу. Одностайності серед дослідників наразі немає.

З одного боку, управління персоналом, або кадровий менеджмент, — це цілеспрямований вплив, необхідний для узгодження спільної діяльності людей з виробництва продукції чи на-

© О. О. Болотова, 2017

---

### Бібліографія ДСТУ:

Болотова О. О. Науково-теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу / О. О. Болотова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2017. — № 2 (38). — С. 25–30.

### References (APA):

Bolotova, O. O. (2017). *Naukovo-teoretychni zasady orhanizatsiino-ekonomichnoho zabezpechennia efektyvnosti menedzhmentu personalu* [Scientific and theoretical basis of organizational and economic procuring of personnel management effectiveness]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (38), 25–30 (in Ukr.).

---

дання послуг, що включає визначення цілей, організацію виконання, мотивацію, координацію та контроль [5].

Інші автори зазначають, що менеджмент персоналу — цілеспрямована діяльність керівного складу організації, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом організації, а також її реалізації. Менеджмент персоналу включає формування системи управління персоналом, планування кадрової роботи, розробку оперативного плану роботи з персоналом, проведення маркетингу персоналу, визначення кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі [1].

Також менеджмент персоналу розглядається як наука про управління сучасним підприємством, основним змістом якої є комплекс наукових принципів, методів стимулювання та організаційних важелів впливу на дії людей, використання різноманітних ресурсів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організації [2].

Сучасний стан теорії і практики дослідження ефективності менеджменту персоналу на підприємстві показує, що на теперішній час не існує єдиної думки щодо етимології термінів «ефект» та «ефективність» в галузі управління персоналом і таких методичних аспектів організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

Поняття «ефективність» є одним із найбільш досліджуваних термінів у історії сучасної економічної науки світу. Існує декілька підходів, характеристик та методів його визначення. Науковці кожної розвиненої країни кожного року висувують та доводять все нові тлумачення та пропонують нові переосмислення сталих понять, що вже увійшли в історію економічної науки.

Проблему ефективності досліджувало та досліджують багато зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких потрібно виокремити таких як Д. Рікардо, М. Х. Мескон, Г. Емерсон, Х. Ліберштайн, П. Друкер, А. В. Шегеда, О. А. Грішнова, Н. Л. Гавкалова, С. В. Мочерний та ін.

Термін «ефективність» має в корені інший термін — «ефект», що з латини має переклад як результат, наслідок будь-яких причин, заходів, дій, та «ефективний» — результативний, продуктивний, дієвий, такий що дає результат. Результат, у свою чергу, може бути як корисним і задовільним, так і малокорисним, і таким, що не задовольняє потребам, також отриманим із зайвим використанням ресурсів, тому ефективність потрібно трактувати не скільки як результат, а як умови, можливо, за яких він був отриманий [2].

Основні ідеї стосовно результативності закладені зарубіжними школами, і саме практика пере-

кладу призвела до застосування схожих, але різних за суттю термінів. Так, в англійській мові використовують терміни «effectiveness» та «efficiency», які досить часто перекладають на українську мову як ефективність чи результативність. Такий неоднозначний переклад спричиняє плутанину та невизначеність у цих поняттях. Щоб цього уникнути, необхідно розставити акценти і визначити, в якому контексті вживаються ці терміни.

Термін «efficiency» перекладається як «ефективність» та акцентує увагу на тому, що процес відбувається без зайвих витрат. Цей термін використовується в контексті зменшення витрат і спрямований на їх мінімізацію.

Термін «effectiveness» пов'язаний з результатом певного процесу, визначається як рівень успішності досягнення бажаного результату і застосовується в контексті збільшення результатів. Він відповідає такому перекладу, як «результативність» і переважно використовується, коли цілі суб'єкта господарської діяльності зрозумілі, узгоджені, визначені у часі та можуть бути виміряні.

Ефективність менеджменту персоналу є складеною системною категорією, яка є складовою ефективності діяльності підприємства і включає низку підсистем. Відповідно до поширених підходів [8; 9] розуміння системи менеджменту персоналу до неї входять як основні: процеси планування, відбору, найму, адаптації, оцінки, кар'єрного руху, розвитку та винагороди; в якості допоміжних варто розглядати соціалізацію, комунікацію і соціальне партнерство. Окрему роль грає кадрова політика та стратегія менеджменту персоналу, яку найчастіше називають HR-стратегією. Відповідно, кожна з цих підсистем, в межах якої протікають зазначені процеси, займає власне особливе місце в архітектоніці системи ефективності менеджменту персоналу.

HR-стратегія відіграє провідну роль у забезпеченні ефективності менеджменту персоналу. Вона, перш за все, через визначення її співвідношення із загальною стратегією підприємства відображає місце менеджменту персоналу у внутрішньому середовищі підприємства та надання топ-менеджментом йому відповідної важливості. Традиційно виокремлюють три практики [4]: організаційної ситуації, принципів «кращої практики» і специфічних критеріїв формування конкурентних переваг. Формування власної HR-стратегії, специфічної для певного підприємства, є запорукою високої ефективності всієї системи менеджменту персоналу — вона показує загальні принципи її функціонування, вектор розвитку, розставляє пріоритети та визначає дерево цілей. Як відомо, найбільш розповсюдженими теоріями ефективності є цільовий підхід, системний, з позиції зацікавлених сторін (багатокритеріальний),

алокативний (розміщення ресурсів за В. Парето) та інструментальний (бачення ефективності як норми оцінювання кінцевого стану об'єкта дослідження для порівняння з іншими). Вигляд зазначених підходів відповідно підсистемам надано у табл. 1.

Окремі підсистеми менеджменту персоналу при належному функціонуванні дозволяють забезпечувати реалізацію окремих підходів. З іншого боку, кожна підсистема відіграє свою роль в цьому процесі.

Крім розглянутих у табл. 1, як було зазначено вище, виокремлюють допоміжні підсистеми: соціалізації, комунікації і соціального партнерства. Соціалізація як процес засвоєння поведінкових патернів виконує допоміжну роль як при адаптації, так і при оцінці та русі кадрів, сприяючи таким чином нарощенню соціального капіталу працівників підприємства, що дозволяє накопичувати і поширювати унікальні знання та формує унікальні конкурентні переваги підприємства. Соціальне партнерство як метод ефективного діалогу між працівниками і керівництвом та іншими залученими сторонами (профспілки) також сприяє налагодженню ефективної взаємодії й підвищенню результативності як менеджменту персоналу, так і усього підприємства. Комунікації та інформаційне забезпечення виконують важливу роль в системі ефективності менеджменту персоналу, оскільки реалізація всіх функцій передбачає здійснення комунікаційного процесу та обмін інформацією. Отже, вбудовування каналів комунікацій та процесів управління інформацією має реалізовуватися в рамках обраної кадрової політики.

Сучасне підприємство є багатofакторною соціально-економічною системою, в якій здійснюється виробнича, фінансова, маркетингова, інформаційна та інші види діяльності. Організаційна діяльність синтезує всі ці види діяльності в системах, і часто такі системи називають організованими, а управління в них — організаційним [6, с. 204].

Організаційне забезпечення ефективності діяльності підприємства — це сукупність процесів і дій, що включає способи, прийоми, методи, форми, засоби, шляхи упорядкування діяльності підприємства, які створюють умови для досягнення цілей функціонування та підвищення ефективності.

Процес організаційного забезпечення є центральною ланкою функції управління, і його результатом є створення передумов для найбільш ефективного забезпечення досягнення потрібного результату. Організаційне забезпечення на підприємстві реалізується за допомогою сукупності процесів, а також структури, яка закріплює ці процеси в діяльності підприємства.

Коло питань, яке охоплює організаційне забезпечення, є досить широким і стосується насамперед визначення раціональної структури управління, а також видів діяльності та завдань, які потрібно розв'язати для досягнення цілей підприємств, координації діяльності учасників спільної праці, організації розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень, підбору, розстановки й використання кадрів, регламентації та раціоналізації праці персоналу й ін. Організаційний процес на підприємстві є постійним і складним. Він включає: визначення цілей, завдань і планів підприємства в цілому і конкретно для кожної його функціональної підсистеми; розміщення ресурсів, що дозволяє реалізувати поставлені цілі; оцінку результатів реалізації організаційного забезпечення на підприємстві.

Слід виокремлювати основні напрямки організаційного забезпечення: удосконалення організаційних структур управління; побудова методики комплексної оцінки ефективності діяльності підприємств; розробка стратегії їх розвитку.

Основні напрямки організаційного забезпечення сформульовано відповідно до протікання процесу організаційного забезпечення на підприємстві: визначення цілей, завдань і планів підприємства, розміщення ресурсів, оцінка результатів реалізації розміщення ресурсів на підприємстві, розробка стратегії розвитку підприємства, удосконалення організаційної структури підприємства, комплексна оцінка ефективності діяльності підприємства.

Питання організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу розглядаються у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених [1; 2; 3; 4; 7], найчастіше в рамках системи менеджменту, але єдиного підходу до створення комплексного організаційного забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві не вироблено.

Ефективність менеджменту персоналу низка авторів розглядає як сукупність різних її складових: економічної, соціальної, організаційної, інноваційно-інвестиційної, інтелектуалізації праці тощо. У рамках нашого дослідження акцент ставиться саме на економічній та організаційній складових, які мають реалізовуватися через відповідне забезпечення. Економічне забезпечення передбачає обґрунтування відповідних принципів, методів, інструментів та форм, які мають підвищувати віддачу від використання живої праці та сприяти нарощенню рентабельності діяльності підприємства. Організаційне забезпечення має узгоджувати систему управління підприємством, персоналом і організаційну структуру та ієрархію. У рамках цього забезпечення передбачається впровадження управління конфліктами та змінами.

Таблиця 1

## Місце та роль підсистем менеджменту персоналу відповідно до підходів у межах теорії ефективності (авторська розробка за [8; 9])

Підходи Підсистеми	Цільовий	Системний	Зацікавлених сторін	Алокативний	Інструментальний
HR-стратегія (кадрова політика)	Формування целей	Узгодження взаємодії підсистем менеджменту персоналу	Узгодження інтересів, внесків та вкладів найбільш широкого кола зацікавлених сторін (внутрішніх та зовнішніх)	Визначення співвідношення між людським, інтелектуальним і соціальним капіталами та іншими видами капіталу підприємства	Оцінювання ключових показників рівня конкурентоспроможності, ключових компетенцій підприємства
Відбір, набір і найм	Реалізація цілей забезпечення кадрами підприємства	Узгодження планів Щодо персоналу з іншими підсистемами	Взаємодія із зовнішніми сторонами (рекрутингові агенції, представники ринку праці), державними регуляторними установами	Забезпечення потреби персоналу відповідної кваліфікації та досвіду для максимального можливого рівня задоволення компетенцій	Позиціонування підприємства на ринку праці як роботодавця, підтримка іміджу та реалізація соціальної відповідальності бізнесу
Адаптація	Цілі пристосування до умов праці	Реалізація наставництва та підтримки	Досягнення гармонії між цілями працівника, групи (колективу) та організації в цілому	Вирішення суперечностей невідповідності підбору кадрів до місця роботи, складності, відповідальності	Відповідність ієрархічної структури організації та потребам підприємства
Оцінка	Отримання актуальної інформації щодо рівня кваліфікації кадрів	Впровадження системи оцінювання, що адекватна потребам підприємства	Узгодження інтересів працівників, профспілок, керівництва щодо внеску кадрів та систем оцінювання їхнього професійного рівня	Інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень у сфері менеджменту персоналу. Ротація кадрів відповідно до результатів оцінювання	Стандартизація та уніфікація власної системи оцінювання відповідно до міжнародних і галузевих аналогів
Рух	Постійне оновлення кадрів	Узгодження підсистем оцінки, руху та винагороди персоналу	Формування кадрових резервів. Баланс між групами інтересів у середині підприємства (керівництво та персонал)	Безпосередня реалізація функцій руху кадрів. Поширення систем горизонтальної та міжфункціональної ротації	Досягнення балансу між окремими підрозділами підприємства
Розвиток	Процес постійного набуття нових кваліфікацій	Узгодження систем розвитку, оцінки та винагороди кадрів	Взаємодія із зовнішніми агенціями з підвищення кваліфікації. Розробка внутрішньої системи стимулів	Оцінка ефективності методів розвитку відносно потенційного приросту рівня продуктивності та якості виконання робіт	Порівняння власної системи розвитку і витрат на нього з провідними галузевими та міжнародними аналогами
Винагорода	Оцінювання внеску кожного працівника	Встановлення відповідності між внеском, оцінкою, рухом та винагородою	Реалізація відновлювальної функції відносно трудових ресурсів країни та забезпечення високого рівня соціального захисту	Встановлення відповідності між результатами праці та винагородою для забезпечення прибутковості діяльності підприємства	Рівень винагороди і соціальних виплат порівняно із середньогалузевими, національними та міжнародними

Метою організаційного забезпечення є підтримка стабільного функціонування системи, реалізація запланованих програм за рахунок забезпечення необхідними ресурсами, організації взаємозв'язків між окремими елементами та ліквідації відхилень, що можуть виникати у системі.

Тоді організаційне забезпечення визначається як комплекс структур і правил, які створюють умови для нормального протікання тих чи інших процесів, реалізації планів, підтримки функціонування системи на необхідному рівні за рахунок забезпечення необхідними ресурсами, організації взаємозв'язків між окремими елементами та ліквідації відхилень, що можуть виникати у системі.

Організаційне забезпечення — це система процесів і процедур для здійснення сталого функціонування підприємства згідно з одержаною стратегією і поставленими цілями, яка забезпечує впорядкованість елементів і відносин за рахунок організації взаємозв'язку між підрозділами підприємства та забезпечення їх необхідними ресурсами [3].

Ми вважаємо, що ефективно організаційне забезпечення ефективності менеджменту персоналу має забезпечувати:

- адаптацію персоналу до середовища підприємства;
- гнучкість у використанні технологій;
- гнучкість системи менеджменту персоналу;
- інноваційний характер менеджменту персоналу;
- здатність створювати конкурентні переваги;
- орієнтацію на проектний підхід;
- синергетичний ефект у процесі розробки і впровадження нововведень у менеджменті персоналу;
- пріоритет цінностей інноваційного розвитку та творчого підходу у виконанні персоналом підприємства робочих завдань;
- підвищення загальної дієздатності та сталого розвитку менеджменту персоналу на підприємстві.

Комплекс складових організаційного забезпечення менеджменту персоналу, на нашу думку, включає:

- 1) фінансову — створення сприятливих умов для залучення коштів та пошук нетрадиційних джерел фінансування;
- 2) кадрову — розробка організаційної структури менеджменту персоналу, підготовка персоналу, підвищення кваліфікації, розробка положень, інструкцій, кваліфікаційних вимог та ін.;
- 3) нормативно-правову — законодавча підтримка у сфері оподаткування прибутку, який буде спрямовуватися на підвищення ефективності менеджменту персоналу;

4) інформаційну — як елемент взаємозв'язку між усіма складовими організаційного та економічного забезпечення.

**Висновки.** Таким чином, узагальнення наукових поглядів щодо сутності дефініції «організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу» дозволяє як змістовне його наповнення розглядати системну єдність комплексу складових, структурних елементів, методів та процедур, які створюють необхідні умови для реалізації процесу технічного переозброєння з урахуванням економічної доцільності й оцінки.

### Література

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Серия: Теория менеджмента / И. Ансофф — СПб. : Питер, 2009. — 344 с.
2. Аоки М. Фирма в японской экономике. Информация, стимулирование и заключение сделок в японской экономике / М. Аоки ; пер. с англ. В. С. Катькало. — СПб. : Лениздат, 1995. — 431 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2004. — 832 с.
4. Архиреев С. И. Издержки эксплуатации экономической системы и институциональный сектор экономики / С. И. Архиреев // Постсоветский институционализм : монография ; [под ред. Р. М. Нуреева, В. В. Демет'ева]. — Донецк : Каштан, 2005. — 480 с. — С. 263–285.
5. Архиреев С. И. Трансакційні витрати в умовах ринкової трансформації : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.01.01 — «Економічна теорія» / С. И. Архиреев ; Харківський національний ун-т ім. В. Н. Каразіна. — Х., 2002. — 32 с.
6. Балог А. Г. Разработка каскада целей на базе расширенного варианта системы стратегий предприятия / А. Г. Балог // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Економічна серія. — 2007. — № 786. — С. 36–41.
7. Боровиков В. Statistica. Искусство анализа данных на компьютере (+CD) / В. Боровиков. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2003. — 688 с.
8. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування / Н. Л. Гавкалова. — Харків : Вид-во ХНЕУ, 2007. — 400 с.
9. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу : монографія / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко. — Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. — 296 с.

### References

1. Ansoff, Y. (2009). *Stratehicheskyi menedzhment. Klassicheskoe yzdanye* [Strategis Management. Classic Edition]. St. Petersburg, Pyter (in Rus).
2. Aoky, M. (1995). *Firma v yaponskoy ekonomike. Informatsiya, stimulirovaniye i zaklyucheniye sdelok v yaponskoy ekonomike* [Firm in the Japanese economy: Information, stimulation and conclusion of transactions in the Japanese economy] (Trans. from English). St. Petersburg, Lenyzdat (in Rus).
3. Armstronh, M. (2004). *Praktyka upravleniya chelovecheskymy resursamy* [Practice of Human Resources Management] (Trans. from English). St. Petersburg, Pyter (in Rus).
4. Arkhiyereyev, S. I. (2005). *Yzderzhky ekspluatatsyy ekonomicheskoy systemy y ynstytutsionalnyi sektor ekonomiky* [Costs of operation of the economic system and the institutional sector of the economy]. In Nureyev, R. M. & Dement'yev, V. V. (eds). *Post-sovetskiy institutsionalizm* [Post-Soviet Institutionalism]. Donetsk, Kashtan, 263–285 (in Ukr.).
5. Arkhiyereyev, S. I. (2002). *Transaktsiini vytraty v umovakh rynkovoi transformatsii* [Transaction costs in the conditions of market

transformation] (Abstract of Doctor's thesis, V. N. Karazin Kharkiv National University). Kharkiv (in Ukr.).

6. Baloh, A. H. (2007). *Razrobotka kaskada tselei na baze rasshyrennoho varyanta systemy stratehyi predpriatyia* [Development of a cascade of goals based on an extended version of the enterprise strategy system]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Ekonomichna seriia*, 786, 36–41 (in Ukr.)

7. Borovykov, V. (2003). *STATISTICA. Yskusstvo analiza danykh na kompiutere* [Statistics. The art of analyzing data on a com-

puter.]. St. Petersburg, Pyter (in Rus).

8. Havkalova, N. L. (2007). *Sotsialno-ekonomichniy mekhanizm efektyvnosti menedzhmentu personalu: metodolohiia ta kontseptsiiia formuvannia* [Socio-economic mechanism of efficiency of personnel management: methodology and concept of formation]. Kharkiv, KhNEU (in Ukr.)

9. Havkalova, N. L. & Vlasenko T. A. (2011). *Upravlinnia efektyvnistiu menedzhmentu personalu* [Managing of the effectiveness of personnel management]. Kharkiv, KhNEU (in Ukr.)