

УДК 331.101.262

**Харченко Т.О.,***к.е.н., доцент кафедри менеджменту,**Київський національний університет технологій та дизайну, tatzayats@ukr.net***Бут С.С.,***магістр кафедри менеджменту,**Київський національний університет технологій та дизайну, stason.but@gmail.com**Україна, м. Київ*

## МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті визначено особливості управління персоналом підприємства в сучасних умовах. Управління персоналом – це процес цілеспрямованого впливу на людські ресурси організації, в якому потрібно орієнтуватися на встановлення відповідності між цілями організації і можливостями співробітників. Одним з елементів управлінської діяльності є менеджмент персоналу, саме менеджмент персоналом базується на узагальненому уявленні про місце співробітника в організації. Головна мета управління персоналом – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного й якісного складу кадрів відповідно до потреб самої організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці. Доцільно відзначити, що правильно обрана кадрова стратегія забезпечує своєчасне укомплектування кадрами, що, в свою чергу забезпечує безперебійне функціонування виробництва, стабілізацію колективу завдяки врахуванню інтересів персоналу, використання робочої сили за кваліфікацією і у відповідності зі спеціальною підготовкою. Обґрунтовано структуру управління персоналом в сучасних умовах. Досліджено елементи формування та розвитку системи управління персоналом підприємства. Визначено моделі управління персоналом підприємства.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, моделі управління персоналом, кадровий потенціал, напрямки вдосконалення кадрового потенціалу.

**Актуальність обраної теми** полягає в тому, що управління персоналом являє собою сукупність різних способів управлінського впливу на організацію та умови діяльності працівників, формування їх навичок, що забезпечують максимальне використання трудового потенціалу працівників в інтересах підприємства. Управління персоналом представляє собою цілеспрямований вплив на людську складову організації, яка орієнтується на встановлення відповідності між цілями організації і можливостями співробітників. Менеджмент персоналом базується на узагальненому уявленні про місце людини в організації. Одним з елементів управлінської діяльності є менеджмент персоналу, який визначає місце людини в організації. Саме поняття «управління» неоднозначно. Його можна трактувати з точки зору управління персоналом, управління людськими ресурсами або просто людиною. На перший погляд може здатися, що відмінностей між термінами немає, але для теорії управління ці поняття принципово різні. Тому для підвищення ефективності управління персоналом підприємства важливу роль відіграє вибір моделі управління персоналом.

**Метою статті** є обґрунтування особливостей побудови моделі управління персоналом в сучасних умовах.

**Об'єктом дослідження** є система управління персоналом підприємства.

**Предметом дослідження** є соціально-економічні процеси у сфері формування та розвитку моделі управління персоналом сучасних підприємств.

Різні аспекти дослідження особливостей формування та розвитку моделі управління персоналом сучасних підприємств висвітлені в працях таких учених як:

Н.П.Базалійська [1, с.71], С.М.Бортнік [3, с.34], О.Я.Гугул [4, с.195], В.І.Дериховська [5, с.38], Н.В.Івасишина [6, с.314], О.А.Ковтун [7, с.137] та інші. Не зажаючи на значну кількість наукових праць, питання удосконалення управління персоналом підприємства на основі вибору ефективних моделей управління потребує подальшого вирішення.

**Виклад основного матеріалу.** В даний час питанням управління персоналу приділяється все більше уваги. Питання ефективної роботи виробництва і рішення задач, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності, рентабельності будь-якого підприємства, установи, його стабільності замикаються на «якості» (якісному) склад кадрів, його потенціал. Перспективи розвитку підприємства крім головної економічної складової безпосередньо залежать від ступеня залученості персоналу в процеси удосконалення організації. В рамках вибору основних механізмів управління персоналом в сучасних умовах слід зупинитися на аналізі деяких робіт в області управління людськими ресурсами. Ряд зарубіжних і вітчизняних вчених, дослідників у своїх працях аналізують різні напрямки діяльності з управління персоналом, серед яких функції управління персоналом, пов'язані з комплексною системою управління: від процесів формування кадрової політики, до багатоаспектних економічних, правових, організаційних умов управління кадрами.

Важливим елементом управління персоналом є правильний підбір співробітників і система кадрового зростання. Система відбору співробітників будується на використанні вибору випускників елітних вузів. В даному середовищі фіксується і створюється стереотип високого статусу компанії, як роботодавця [9, с.65-68].

Управління персоналом орієнтована на розвиток людських ресурсів та постійно потребує оновлення. Вона повинна бути гнучкою та швидко реагувати на зміни, які відбуваються в організаціях, а також адаптуватися до зміни умов навколишнього середовища. На жаль, поки не всі вітчизняні кадрові служби усвідомили необхідність проведення ефективного управління персоналом [5, с.39]. А адже людські ресурси впливають на всі інші ресурси будь-якого підприємства і є ключовим фактором для ефективної діяльності підприємства в умовах ринкових відносин.

Існує безліч напрямів управління персоналом та при виборі напрямку необхідно враховувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства: ситуацію на ринку праці; фінансові можливості підприємства; якісні і кількісні характеристики вже наявного персоналу; вимоги, обумовлені спеціалізацією діяльності підприємства, стратегією і місією його розвитку; попит на робочу силу з боку компаній-конкурентів; вимоги трудового законодавства [11, с.187].

На будь-якому підприємстві кадровій політиці повинна приділятися особлива увага. Кадрову політику доцільно розробляти з урахуванням можливостей, традицій та ресурсів підприємства. Очевидно, що створити ідеальну модель управління персоналом для всіх підприємств і організацій неможливо. Але прагнення керівника до ведення активного, відкритого управління персоналом в своїй організації є запорукою успіху [1, с.71].

Управління персоналом постійно потребує вдосконалення і для цього повинні проводитися, на нашу думку, такі заходи:

- довгострокове планування управління персоналом підприємства є важливим етапом для стабільної роботи підприємства та планування його розвитку. Підприємству необхідно прораховувати чисельність і структуру штату в майбутньому відповідно до прогнозів стану ринку робочої сили. Таке планування зазвичай складається на 5 років;

- головне завдання відділу кадрів чи служби управління людськими ресурсами полягає у тому, щоб кількість працівників на підприємстві відповідало зі штатним розкладом. Необхідно постійно проводити аналіз факторів зовнішнього середовища для того, щоб з'ясувати необхідну кількість людей, якого потребує підприємство;

- керівництву необхідно покращувати систему підбору кадрів. Успіх в досягненні поставлених цілей будь-якої організації полягає в первісному правильному підборі персоналу [3, с.35].

Процеси формування управління персоналом змінюватимуть модель поведінки власне кадрів, впливаючи на кожний з 6-ти елементів: працівників, співробітників (їх колеги), лінійний менеджмент, організацію, поведінку та вихідні результати. Підходи до формування управління персоналом змінюються в залежності від рівня атрибутивної структури (рис. 1).

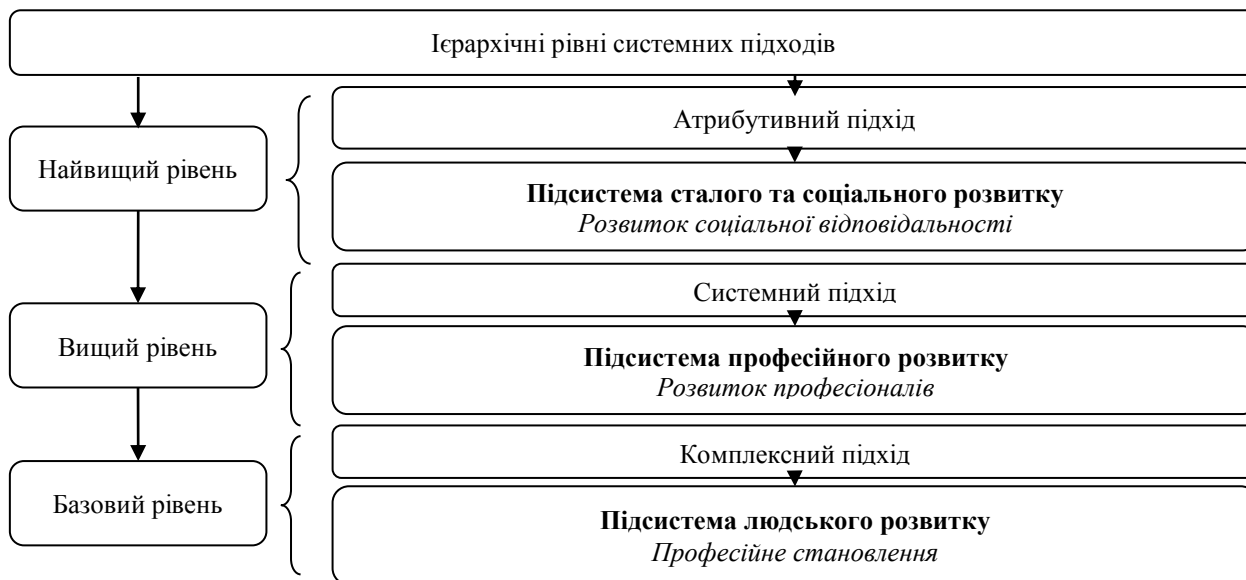


Рис. 1. Атрибутивна структура формування управління персоналом [7, с.138]

Отже, бачимо, що базовому рівню відповідає комплексний підхід, вищому – системний, найвищому – атрибутивний, що відображається у функціонуванні підсистем професійного, людського, соціального розвитку та відповідних ним програм формування управління персоналом. Професійне формування управління персоналом підприємств ґрунтується на людському розвитку при формуванні атрибутивної структури, основними сферами застосування є формування вмій та технічних навиків, перш за все, при первинній підготовці кадрів в системі освіти [2, с.271].

Зокрема, джерела, різні засоби і предмети праці, можливості і здатності в певній сфері – це включає в себе трудовий потенціал. Трудовий потенціал представляє собою максимальну величину очікуваної участі персоналу у виробництві, який враховує рівень професійних знань, психофізіологічні особливості, а також ступінь володіння практичними навичками [10, с.118]. Якщо вдосконалювати різні напрямки кадрового потенціалу, то можливо:

- спрогнозувати розвиток підприємства в майбутньому;
- визначити потенційні можливості підприємства;

- виявити невикористані резерви;
- визначити фактичний рівень використання кадрового потенціалу [4, с.195].

Управління персоналом як стратегія може бути не тільки швидкою, рішучою та базується на пріоритеті виробничих інтересів, а ще врахувати те, що вона може вплинути на мотивації персоналу і які соціальні витрати воно може понести. Головна мета управління персоналом – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження якісного та чисельного складу кадрів відповідно до потреб самої організації, стану ринку праці та вимог діючого законодавства.

Правила та норми, які є основою кадрових заходів, та пов'язаний із цим рівнем безпосередній вплив управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації, дають можливість виділити та охарактеризувати такі типи управління персоналом: пасивна; реактивна; превентивна; активна.

Пасивне управління персоналом. Саме уявлення про пасивну політику здається аналогічним. Однак може виникнути ситуація, в якій керівництво організації не має виражених дій щодо управління персоналу, а кадрова робота ліквідує негативні наслідки. Для такої організації характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці та персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво в ситуації такого управління персоналом працює в режимі екстреного реагування на виникаючі ситуації, які прагне закрити будь-якими засобами, найчастіше, без спроб зрозуміти причини і можливі наслідки [8, с.171].

Реактивне управління персоналом. У руслі цієї політики керівництво підприємства здійснює контроль над ознаками негативного стану в роботі з персоналом, причинами та ситуацією розвитку кризи: відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення

поставлених завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці, виникнення конфліктних ситуацій. Керівництво підприємства вживає заходів щодо локалізації кризи, орієнтовано на розуміння причин, які призвели до виникнення кадрових проблем. Кадрова політика таких підприємств має у своєму розпорядженні засоби адекватної екстреної допомоги та діагностики існуючої ситуації. Хоча в програмах розвитку підприємства кадрові проблеми виділяються та розглядаються спеціально, основні труднощі виникають під час середньострокового прогнозування [11, с.212].

Превентивне управління персоналом. При розумінні слова політика виникає лише тоді, коли керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Однак організація, що характеризується наявністю превентивного управління персоналом, не має засобів для впливу на неї. Кадрова служба подібних підприємств розпоряджається не тільки засобами діагностики персоналу, а ще й здійснює прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку організації містяться короткострокові та середньострокові прогнози потреби в кадрах, сформульовані завдання з розвитку персоналу. Основна проблема таких організацій – це розробка цільових кадрових програм.

Активне управління персоналом. Якщо керівництво має не тільки прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, проводити постійний моніторинг ситуації та коректувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої та внутрішньої ситуацією, то це дасть можливість говорити про справді активну політику.

Управління персоналом є важливою складовою стратегічно орієнтованої політики підприємства, що визначає характер взаємовідносин керівництва з персоналом. Елементи управління персоналом наведено на рис. 2.

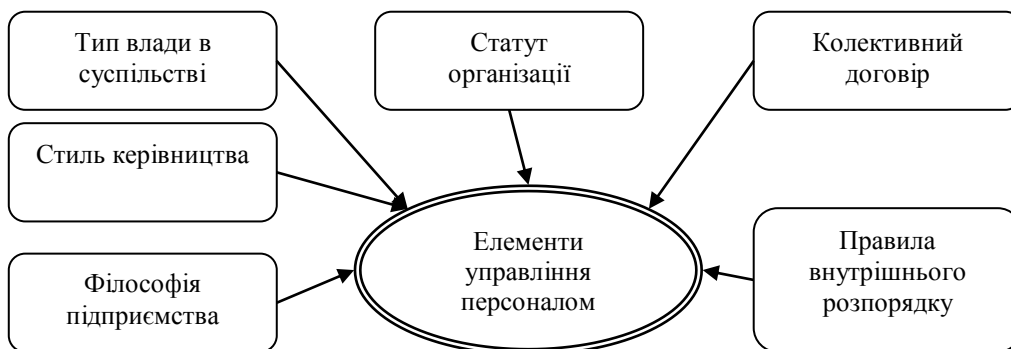


Рис. 2. Елементи управління персоналом [7, с.138]

В сучасних умовах управління персоналом стосується принципів позицій підприємства щодо перепідготовки, підготовки, розвитку кадрів і забезпечує взаємодію працівника та підприємства, а не обмежується лише підбором і відбором кадрів. Управління персоналом може носити як приватний характер, коли це стосується вирішення специфічних завдань (окремі групи і категорії працівників), а також носити і загальний характер, коли це стосується персоналу підприємства в цілому.

В останні роки чітко простежується переплітання різних моделей управління персоналом: американської,

японської та західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту.

Особливості американського менеджменту зумовлені не лише загальноекономічними тенденціями, а й національною ментальністю, управлінськими традиціями. Американський метод являє собою початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» найбільш відповідних працівників за схемою «посада-працівник» [6, с.315].

Також однією з найвідоміших моделей управління персоналом є японська модель. Японська модель має на

меті початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника та підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник – посада»).

Західноєвропейська модель тісно пов'язана з американською та японською моделями. Практика сучасного управління в країнах Американський менеджмент став основою для Західної Європи. Однак сучасний західноєвропейський менеджмент має певні особливості, зумовлені сучасною економічною ситуацією в цих країнах [6, с.316].

Управління кадрами як багатогранний та винятково складний процес має свої специфічні властивості та закономірності, який має системний характер і завершеність на основі комплексного рішення кадрових проблем, впровадження нових та удосконалювання існуючих форм і методів роботи. Запропоновані у роботі підходи до управління кадрами підприємства зумовлюють тип і спрямованість працівників в процесі економічної діяльності. Соціальне середовище, економічні та ринкові відносини впливають на розвиток індивідуальних особливостей людини. Соціально-психологічні, морально-етичні та діяльнісні складові продуктивності праці впливають на формування, розвиток, управління кадровим потенціалом кадрів підприємства, їх мотиваційну сферу, способи залучення вмінь, знань та навичок професійної діяльності, умови праці, визначають ставлення працівників як до себе, так і до інших, оточуючих у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

**Висновки.** Таким чином, використання процесного підходу при розвитку управління персоналом являє собою сукупність заходів, пов'язаних зі створенням, розповсюдженням і практичним використанням комплексу методологічних, методичних і процедурних принципів такої побудови управління персоналом, при якому воно виступає процесом в мережі взаємодіючих процесів організації, оптимізація яких стає можливою завдяки активному запозиченню досвіду інших компаній, впровадження нових технологій, автоматизації та формалізації діяльності та інвестицій в довгостроковий розвиток. Доцільно відзначити, що правильно обрана кадрова стратегія забезпечує своєчасне укомплектування кадрами, що забезпечує безперебійне функціонування виробництва; стабілізацію колективу завдяки врахуванню інтересів персоналу; використання робочої сили за кваліфікацією і у відповідності зі спеціальною підготовкою.

#### Література

1. Базалійська Н.П., Забавський П.В. Сучасні наукові підходи щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві в ринкових умовах господарювання / Н.П. Базалійська, П.В. Забавський // Молодий вчений. – № 6 (09). – червень. – 2014. – С. 70-73.
2. Бондаренко Н.В., Пантелєєв М.С. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства / Н.В. Бондаренко, М.С. Пантелєєв // Науково-технічний збірник. – 2013. – № 111. – С. 267-272.
3. Бортнік С.М. Стратегічне управління персоналом підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня / С.М. Бортнік // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2015. – № 2. – С. 33-39.

4. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління персоналом / О.Я. Гугул // Інноваційна економіка : всеукраїнський науково-виробничий журнал. – Тернопіль : ІКСТЛ НААН, 2013. – № 6 (44). – С. 194-198.

5. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В.І. Дериховська // Науковий вісник : зб. наук. пр. – Одеса : ОНУ, 2013. – № 10 (189). – С. 37-50.

6. Івасишина Н.В., Рекрут В.М. Зарубіжний досвід управління персоналом / Н.В. Івасишина, В.М. Рекрут // Вісник Збірник наукових праць НПУ. – 2011. – С. 314-317.

7. Ковтун О.А. Процес управління персоналом підприємств як об'єкт управління / О.А. Ковтун // держава та регіони. – Серія: Економіка та підприємництво. – 2012. – № 6 – С. 137-140.

8. Коломієць В.М. Місце персоналу в системі трудових відносин підприємства / В.М. Коломієць // держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 4. – С. 169-171.

9. Харченко П.О. Особливості управління персоналом в консалтингових фірмах / П.О. Харченко, А.Г. Муратов // Вісник Херсонського національного ун-ту. – Випуск 27/2017. – С. 65-68.

10. Ходикіна І.В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом / І.В. Ходикіна // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2015. – Випуск 2 (4). – Частина 2. – С. 115-120.

11. Шимановська-Діанич Л.М. Управління персоналом організації: теорія і практика : монографія / Л.М. Шимановська-Діанич. – Полтава : ПУТЕТ, 2012. – 462 с.

#### References

1. Basal'skaya N.P., Zabavsky T.V. Modern scientific approaches to improvement of personnel management at an enterprise in market conditions of management / N.P. Basal'skaya, T. Zabavsky // Young scientist. – No. 6 (09). – June. – 2014. – pp. 70-73.
2. Bondarenko N.V., Pantelev M.S. Formation of modern personnel management systems of the enterprise / N.V. Bondarenko, M.S. Pantelev // Scientific and Technical Collection. – 2013. – No. 111. – pp. 267-272.
3. Bortnik S.M. Strategic management of the personnel of the enterprise and modern approaches to the evaluation of its level / S.M. Bortnik // Economic Journal of the East-European National University of Lesya Ukrainka. – 2015. – No. 2. – P. 33-39.
4. Gugul O.Ya. Theoretical Foundations of Personnel Management / O.Y. Gugul // Innovative Economics: Allukr. sciences jourm - Ternopil: IKSSTP NAAN, 2013. – No. 6 (44). – P. 194-198.
5. Derhovskaya V.I. Strategy of Personnel Management: Its Types and Features / V.I. Derhovskaya // Scientific Bulletin: Sb. sciences etc. – Odessa: ONEU, 2013. – No. 10 (189). – P. 37-50.
6. Ivasyshina N.V., Recrut V.M. Foreign experience of personnel management / N.V. Ivasyshina, V.M. Recrut // Visnyk, Collection of scientific works of NTU. – 2011. – p. 314-317.
7. Kovtun O.A. The process of personnel management of enterprises as an object of management / O.A. Kovtun // State and regions. – Series: Economics and Business. – 2012. – No. 6 – P. 137-140.
8. Kolomiets V.M. Place of the personnel in the system of labor relations of the enterprise / V.M. Kolomiets // State and regions. Series: Economics and Business. – 2013. – No. 4. – P. 169-171.
9. Kharchenko T.O. Peculiarities of Personnel Management in Consulting Firms / T.O. Kharchenko, A.G. Muratov // Bulletin of Kherson National University. - Issue 27/2017. – P. 65-68.
10. Khodikina I.V. Approaches to the assessment of the effectiveness of personnel management systems / I.V. Khodikina // Scientific Bulletin of the Mukachevo State University. – 2015. – Issue 2 (4). – Part 2. – P. 115-120.
11. Shimanovskaya-Dianich L.M. Personnel Management of the Organization: Theory and Practice: Monograph / L.M. Shimanovskaya-Dianich. – Poltava: PUTET, 2012. – 462 pp.

**Kharchenko T.A.,**

*Ph.D. of Economic sciences, Associate Professor of Department of management,  
Kyiv national University of technologies and design, tatzayats@ukr.net*

**But S.S.,**

*Master's Degree in Management, Kyiv national University of technologies and design,  
stason.but@gmail.com*

*Ukraine, Kyiv*

### **FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN CONSULTING FIRMS**

*The essence of personnel management is defined in the article. Personnel management is a process of purposeful impact on the human resources of the organization, in which it is necessary to focus on establishing the correspondence between the goals of the organization and the capabilities of employees. One of the elements of managerial activity is personnel management, namely, personnel management is based on a generalized view of the place of employee in the organization. It is the concept of "governance" ambiguous. It can be interpreted from the point of view of personnel management, human resource management or just human. Despite the considerable number of scientific papers, the issue of improving the management of the personnel of the company based on the selection of effective management models always requires further resolution, especially in the context of computerization and automation of production processes. That is why the issue of personnel management is being paid more attention now. The questions of the effective work of production and the decision of problems related to the increase of competitiveness, profitability of any enterprise, institution, its stability are closed to the "quality" (qualitative) personnel, its potential. There are many directions of personnel management and when choosing a direction it is necessary to take into account the factors of the internal and external environment of the enterprise: the situation on the labor market, financial capabilities of the enterprise, qualitative and quantitative characteristics of existing personnel, requirements due to the specialization of the enterprise activity, strategy and mission of its development, demand for labor force from competitors, as well as labor law requirements. Prospects for the development of the enterprise in addition to the main economic component directly depends on the degree of involvement of staff in the process of improving the organization. In the framework of the choice of the main mechanisms of personnel management in modern conditions, one should dwell on the analysis of some work in the field of human resources management. In modern conditions, the management of personnel refers to the principled position of the enterprise in terms of training, retraining, staff development and provides the interaction of the employee and the enterprise, and not limited to the selection and selection of personnel. At any enterprise personnel policy should be given special attention. Personnel policy is expedient to develop taking into account opportunities, resources, and even traditions of the enterprise. Obviously, it is impossible to create an ideal model for personnel management for all enterprises and organizations. But the desire of the head to conduct an active, open management of personnel in their organization is a key to success. Personnel management can be private in nature when it comes to solving specific tasks (individual groups and categories of employees), and it is also general in nature when it applies to the staff of the enterprise as a whole.*

*The main goal of the personnel management is to ensure an optimal balance of processes of updating and maintaining the numerical and qualitative personnel in accordance with the needs of the organization itself, the requirements of the current legislation and the state of the labor market. The level of awareness of those rules and norms, which are the basis of personnel activities, and related to this level of direct influence of the administrative apparatus on the personnel situation in the organization, give grounds to identify and characterize the following types of personnel management: passive, reactive, preventive, active. In addition, there are different models of human resources management. In recent years, the practice has clearly traced the interweaving of different models: American, Japanese and Western European. This shows the process of internationalization of modern management. The use of the process approach in the development of personnel management is a set of activities related to the creation, distribution and practical use of a set of methodological, methodological and procedural principles of such a construction of personnel management, in which it acts as a process in the network of interacting processes of the organization, optimization of which becomes possible thanks active borrowing of experience of other companies, introduction of new technologies, automation and formalization of activity and investments in the long-term roll. It is worth mentioning that a properly selected personnel strategy ensures timely staffing of personnel, which in turn, ensures uninterrupted functioning of production, stabilization of the team due to the consideration of the interests of staff, the use of labor in qualification and in accordance with special training. The structure of personnel management in modern conditions is substantiated. The elements of formation and development of the personnel management system of the enterprise are investigated. Models of enterprise personnel management are determined.*

**Key words:** *personnel, personnel management, models of personnel management, personnel potential, directions for improving human resources.*