

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-50-7>

УДК 330.341.1

Соловйов А.І.

*доктор економічних наук, професор,
декан факультету бізнесу і права
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6429-5253>
E-mail: asolovyov@ksu.ks.ua*

Ушкаренко Ю.В.

*докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри економіки, менеджменту та адміністрування
Херсонського державного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7231-5277>
E-mail: Ushkarenkoj@gmail.com*

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОРПОРАЦІЇ

У статті розкрито сутність та зміст поняття система управління персоналом. Виявлено особливості системи управління персоналом у корпорації, визначено вимоги до корпоративних технологій управління персоналом. Розкрито ключові аспекти концепції управління персоналом, включаючи визначення сутності та цілей управління персоналом, аналіз критеріїв та принципів, що лежать в його основі, а також розгляд підходів до реалізації цієї концепції в умовах корпоративного середовища. У сучасних умовах у великих компаніях формується чітка ієрархія: система корпоративного управління, важливою підсистемою якої є система управління персоналом, де у свою чергу, центральне місце займає підсистема навчання та розвитку персоналу. Проте, цей процес здійснюється без відповідного методичного забезпечення, внаслідок чого порушується цілісність системи корпоративного управління. Концепція управління персоналом представляє комплексний підхід до організації роботи з людьми всередині організації, що поєднує як теоретичні, так і практичні аспекти, з метою досягнення оптимальних результатів як для компанії в цілому, так і для кожного її працівника.

Ключові слова: корпорація, корпоративне управління, управління персоналом, персонал-технології, технологія управління персоналом.

Soloviov Andrii, Ushkarenko Iuliia. THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CORPORATION

The development of corporate governance under modern conditions is connected with the globalization of the economy. It is characterized by an increase in the scale of corporations, primarily through mergers and acquisitions. The emergence of new subsidiaries within corporations requires the creation and implementation of a unified corporate policy and technologies for its implementation. However, the increase in the scale of companies, which often does not bring the expected results, due to the fact that there is no balance and unity of actions of all the organizations that are part of it to implement the strategies of corporations. For the successful functioning of corporations in modern conditions, it is first of all necessary to find adequate forms of human resources management that allow their transformation into human capital. Qualified personnel is becoming the most important factor of the corporation's strategic advantage today. The purpose of the article is to analyze and generalize modern theoretical and methodological approaches to personnel management in the corporate environment. This article is aimed at revealing the key aspects of the concept of personnel management, including defining the essence and goals of personnel management, analyzing the criteria and principles underlying it, as well as considering approaches to the implementation of this concept in the corporate environment. The article reveals the essence and content of the concept of personnel management system. The peculiarities of the personnel management system in the corporation were identified, the requirements for corporate personnel management technologies were determined. In modern conditions, a clear hierarchy is formed in large companies: the corporate management system, an important subsystem of which is the personnel management system, where, in turn, the central place is occupied by the personnel training and development subsystem. However, this process is carried out without appropriate methodological support, which is not always agreed, as a result of which the integrity of the corporate governance system is violated. The concept of personnel management represents a comprehensive approach to the organization of work with people within the organization, which combines both theoretical and practical aspects, with the aim of achieving optimal results both for the company as a whole and for each of its employees.

Keywords: corporation, corporate management, personnel management, personnel technology, personnel management technology.

Постановка проблеми. Управління персоналом (УП) є невід'ємною частиною корпоративного управління, яка базується на цілому комплексі концепцій і принципів. Одним із ключових аспектів управління персоналом є концептуальне осмислення його сутності та ролі в організації. Ця концепція формує систему теоретичних і методологічних поглядів на різні аспекти роботи з персоналом. В основі концепції УП лежить як розуміння ролі працівників у досягненні цілей компанії, так й визначення цілей і завдань управління персоналом. Це включає розробку критеріїв оцінки ефективності роботи працівників, встановлення принципів взаємодії між керівництвом та персоналом, а також вибір оптимальних методів та інструментів для управління людськими ресурсами. Концепція управління персоналом не обмежується лише теоретичними аспектами. Вона також включає практичні підходи до організації роботи з персоналом всередині конкретної компанії. Ці підходи включають розробку та впровадження HR-процесів і процедур, побудову систем мотивації та стимулювання працівників, а також створення сприятливої корпоративної культури, що сприяє ефективній роботі колективу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні основи управління персоналом, корпоративного управління представлені у роботах багатьох відомих як вітчизняних, так і зарубіжних вчених та практиків: М. Армстронга, Р. Вундерера, Г. Десслера, П. Друкера,

Дж. Ходжсона Л.В. Балабанової, О.В. Крушельницької, Н.Д. Лукьянченко, Д.П. Мельничук, Г.В. Осовської, Л.Б. Пошелюжної, О.В. Сардак та інших. Роботи мають велике значення в контексті визначення ролі, задач, функцій системи управління персоналом в організаціях, розробки принципів, напрямів та методів, стратегії управління персоналом. Разом з тим, у літературі недостатньо представлені роботи, що пов'язують управління персоналом з процесом розвитку корпорацій, що і обумовило вибір теми наукового дослідження.

Мета статті полягає в аналізі та узагальненні сучасних теоретичних та методичних підходів до управління персоналом в корпоративному середовищі.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. У теорії та практиці управління персоналом організації виділяють чотири концепції, що розвивалися в рамках економічного, органічного та гуманістичного підходів до управління (рис. 1).

Порівняльна характеристика підходів до управління персоналом представлена у табл. 1.

Основу концепції УП характеризує зростання значущості особистості працівника; розуміння його мотивації для формування організаційних задач. Карколомні економіко-політичні зміни в країні у результаті повномасштабного вторгнення несуть значний ступінь невизначеності у життя кожної людини. У такій ситуації, управління персоналом дозволяє узагальнити та реалізувати низку питань пристосування пра-

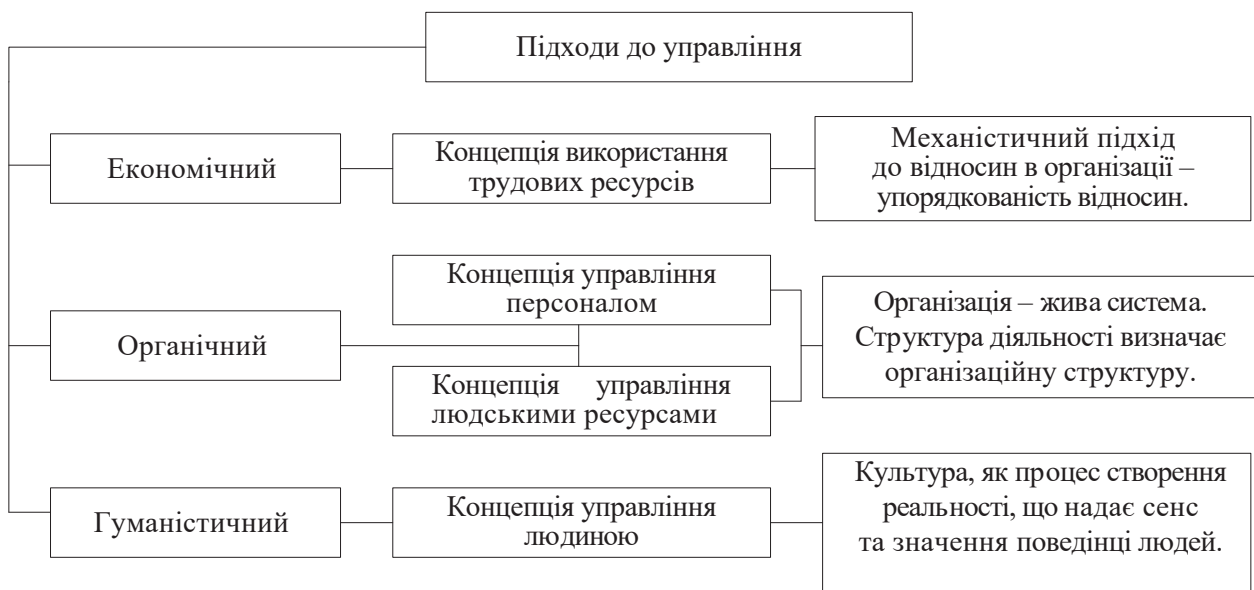


Рис. 1. Підходи до управління в корпорації

Джерело: складено авторами на основі [2; 3; 5]

Таблиця 1

Порівняльна характеристика підходів до управління персоналом

Підхід	Організація це	Концепція управління персоналом	Завдання управління персоналом
Економічний	Механізм	Використання трудових ресурсів	Відбір кращих працівників, стимулювання нормування праці
Гуманістичний	Культура	Управління людиною	Формування та розвиток правил та норм культури організації
Органічний	Особистість	Управління персоналом	Вивчення особливостей потреб, розробка та імплементація різних людиноорієнтованих програм
	Мозок	Управління людськими ресурсами	Поглиблення спеціалізації через навчання персоналу та створення умов для самоорганізації працівників

Джерело: складено авторами на основі [2; 3; 9]

цівників до впливу факторів зовнішнього середовища та створити системи управління персоналом (СУП) організації. На рис. 2 представлені фактори, які впливають на людей в організації.

Представлені на рис. 2 чинники впливу багатокомпонентні й взаємозалежні, тому частіше за все реалізуються у поєднанні один з одним, але економічна ситуація в організації залежить від того, якому з них надається пріоритет. У внутрішньому середовищі організації, головним завжди є – працівник, а зовнішнє середовище виводить на передній план споживача. Домінуюча у суспільстві концепція УП лежить в основі концепції управління конкретної корпорації, що включає розробку методології, технологій, та формування СУП. Особливості корпорацій, як особливого типу організації, визначають специфіку системи управління корпорацією та її підсистем, у тому числі формування та розвиток такої важливої, як СУП. Керівництво має враховувати питання, пов'язані з УП на етапі розробки стратегічних планів розвитку та

формування політики корпорації.

У загальноприйнятому розумінні, стратегія, це визначення перспективних цілей розвитку корпорації та часу їх досягнення, а також впровадження системи оцінки ступеня реалізації цих цілей. На практиці розробка стратегій часто обмежується конкурентною стратегією та визначенням функціональних стратегій у галузі виробництва та маркетингу. У галузі УП більшість підприємств обмежується оперативним планом. Крім того, під час розробки стратегії враховуються лише інтереси власників, відсутня комплексність у реалізації окремих функцій УП.

Стратегія УП, як ключовий ресурс компанії, виступає важливою складовою загальної стратегії корпорації та має формуватися на її основі, як пріоритетний напрям дій щодо формування та розвитку кадрового потенціалу корпорації, здатного забезпечити реалізацію стратегії її розвитку. СУП формується на основі розробки методології УП, що включає закони та принципи УП, визначає цілі, функції, методи та організа-

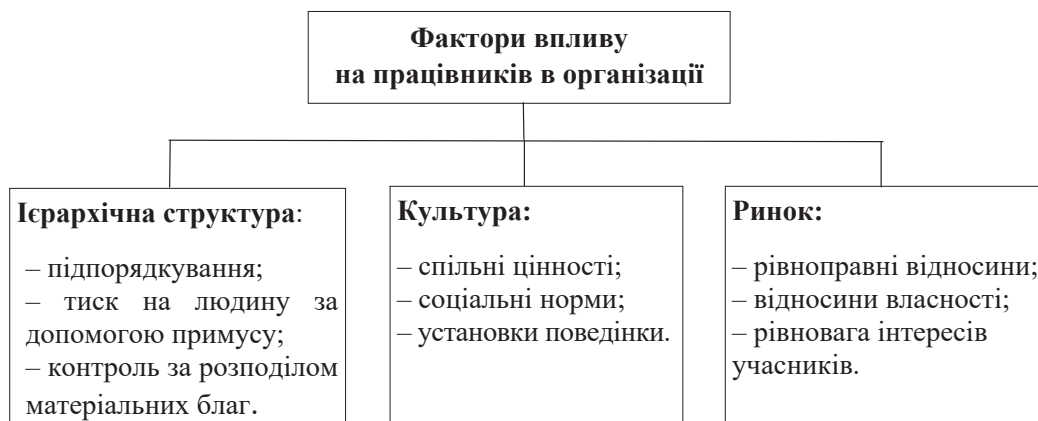


Рис. 2. Фактори, які впливають на працівників в організації

Джерело: власні дослідження

ційну структуру УП, розроблення технологій УП та системи кадрового забезпечення.

З методологічної точки зору УП розглядає персонал, як об'єкт управління, що формує поведінку індивідів й відповідає цілям та завданням організації, методам та принципам УП [2, с. 127]. Водночас УП підпорядковується і закономірностям, властивим лише цьому процесу. Закономірність УП – об'єктивно існуючий найбільш суттєвий стійкий причинно-наслідковий зв'язок між явищами та процесами, пов'язаними з управлінням персоналом. Спираючись на дослідження провідних дослідників, а також відомі приклади побудови СУП у низці корпорацій, сформулюємо закономірності, які лежать в основі вимог, що висуваються до системи та технологій УП корпорації, табл. 2.

Особливо слід зупинитись на такому законі теорії управління, як закон зростання ролі участі працівників в управлінні виробництвом [3]. Він має безпосередній вплив на формування та розвиток СУП корпорації. Саме він визначає концепцію УП у той чи інший період часу. Зміна вигляду сучасної корпорації, збільшення її масшта-

бів, підвищення її інноваційності потребує відповідних змін у вимогах до працівників корпорації: підвищення їх професіоналізму, зміна їхнього ставлення до роботи, максимального використання їх творчого інноваційного потенціалу. Усі ці закономірності мають значення для УП корпорації. Слід зазначити, що лише облік усіх вимог, зумовлених зазначеними закономірностями, в комплексі дозволить сформулювати життєздатну та ефективно функціонуючу СУП. Сутність даних закономірностей незмінна. Кожна організація, у тому числі і корпорація, може використовувати різні форми реалізації, враховувати їх вимоги відповідно до специфічних внутрішніх умов діяльності, залежно від стадії її розвитку та зовнішніх факторів, що впливають на функціонування та розвиток. Вимоги закономірностей УП знаходять своє відображення у принципах побудови та функціонування СУП у корпорації. Принципи побудови СУП – правила, основні положення та норми, яких повинні дотримуватися керівники та спеціалісти підрозділів УП при формуванні СУП [2, с. 39].

Таблица 2

Характеристика закономірностей управління персоналом

Закономірність	Характеристика	Вимоги
Відповідність системи УП особливостям, цілям та стану розвитку виробничої системи	Передбачається відповідність системи управління персоналом вимогам виробництва.	Відповідність виробничо-господарській системі
Єдність СУП	Передбачає взаємозв'язок всіх елементів СУП. Системність проявляється у тому, що, змінюючись під впливом довкілля СУП, залишається водночас системою. Значимість цієї закономірності для корпорації полягає в тому, що склад організацій, що входять до неї, змінюється внаслідок процесів злиття і поглинання.	Системність, єдність, комплексність та визначеність
Оптимальне поєднання централізації та децентралізації в управлінні персоналом (УП)	Передбачає визначення рівня централізації функцій УП разом з їх децентралізацією. Рівень централізації управління персоналом змінюється із розвитком виробництва та зміною його форм. Чим вищий рівень прийняття рішення для ступеня якому воно призначене, тим вищий рівень централізації УП, і навпаки. При цьому слід пам'ятати, що ефективнішою буде та система УП, яка матиме менше рівнів управління.	Охоплення всіх функцій, якісне виконання, простота
Пропорційність	Означає, що у всіх частинах і всіх рівнях СУП має дотримуватися пропорційності між кількістю і якістю живої праці, як необхідної умови ефективної роботи організації.	Пропорційність
Необхідна різноманітність системи управління персоналом	Система управління корпорації, отже, і СУП, як її найважливіша частина, повинні бути не менш різноманітні за своїми параметрами, ніж виробнича система. Йдеться про такі параметри, як: склад підсистем, рівень складності, обсяги фінансування, рівень технічної оснащеності, технологічність, кількісний та якісний склад працюючих.	Комплексність

Джерело: складено авторами на основі [2; 3; 5; 6]

Усі принципи побудови СУП реалізуються у взаємодії. Їхнє поєднання залежить від конкретних умов діяльності корпорації. Відправною точкою формування СУП є цілі УП. Головна мета СУП полягає у забезпеченні потреби корпорації у персоналі, організація ефективного використання персоналу з максимальним урахуванням його трудового та творчого потенціалу, забезпечення постійного розвитку персоналу відповідно до змінних завдань та умов діяльності корпорації [9].

СУП має служити досягненню цілей, що стоять перед корпорацією, які будуть досягнуті в тому випадку, якщо працівники будуть мотивовані на їх досягнення. Отже, цілі працівників повинні не суперечити, а відповідати цілям корпорації у сфері роботи з персоналом. При визначенні системи цілей УП корпорації слід враховувати цілі власників, а також цілі та потреби працівників.

Саме такий підхід забезпечить їхню несуперечність, а отже й ефективність УП. Цілі в СУП реалізуються у вигляді виконання функцій, у яких відбивається зміст роботи з персоналом, найважливіші її напрями. Однорідні, близькі за змістом функції УП об'єднані у функціональні підсистеми. Склад функціональних підсистем і завдань, які вирішуються в їх рамках, залежить від цілого ряду факторів, зокрема від розмірів компанії та її можливості, складності робіт. Ускладнення та збільшення масштабів діяльності корпорації ускладнюють як систему управління корпорацією загалом, так й окремі її складові, зокрема і СУП. Крім того, відмінною особливістю корпорації є те, що вона постійно розвивається. Це також впливає на СУП корпорації. До неї включається дедалі більше таких завдань і функцій, які у СУП середнього чи малого підприємства просто виникає, наприклад, управління навчанням, управління кар'єрою, управління розвитком компетенцій, управління знаннями, управління соціально-психологічним кліматом, управління корпоративною культурою тощо. Причому, значущість цих завдань і функцій зростає в міру розвитку корпорації. На виконання функцій УП створюється служба УП, яка закріплює функціональний поділ праці з УП. Склад служби УП, її організаційна структура залежить від особливостей організації корпорації, її фінансових можливостей – коштів, що виділяються на утримання системи управління, і зокрема на утримання персоналу, що виконує функції УП.

Функції УП, своєю чергою, здійснюються відповідно до правил і процедур управлінської діяльності, здійснюваних керівництвом корпорації та спеціалістами служби УП, тобто за допомогою технологій УП [6, с. 227]. Кожна процедура включає набір операцій. Відсутність будь-якої процедури або операції може призвести до низької ефективності виконання функцій або їх невиконання. Технологія УП – сукупність прийомів, методів та організаційних процедур, спрямованих на оптимізацію прийнятих кадрових рішень, у корпорації, що є єдиними для всіх організацій (дочірніх компаній), що входять до неї, сприяють дотриманню балансу корпоративних інтересів [5, с. 93]. Для кожної функції з УП мають бути розроблені свої персонал-технології.

Персонал-технології – це розроблені та запропоновані до реалізації найбільш раціональні професійні прийоми роботи з персоналом, що забезпечують виконання цільових завдань кадрової діяльності корпорації, загальні для всіх учасників корпоративного простору [8]. Найважливішою особливістю персонал-технологій є те, що об'єктом їх впливу є люди, тому вони повинні максимально повно враховувати психологічні та соціальні фактори їхньої спільної діяльності: мотивацію, цінності, установки, групові норми, психологічний клімат та ін. Для того, щоб персонал-технології дозволяли корпорації успішно досягати запланованих результатів, вони повинні відповідати низці найважливіших вимог: відповідати цілям та філософії даної корпорації; сприяти дотриманню балансу корпоративних інтересів; базуватися на ефективних методах і процедурах, що дозволяють якнайкраще вирішувати поставлені завдання кадрової діяльності корпорації; забезпечуватись усіма необхідними фінансовими та матеріальними ресурсами; підкріплюватися системою мотивації виконавців, відповідальних реалізацію конкретної персонал-технології; підтримуватися вищим керівництвом корпорації та компаній, що входять до цієї корпорації, а їх розробка має мати комплексний, системний характер.

У кожному персонал-технологію слід включити: опис покрокових дій виконавців даних кадрових прийомів, які включають весь ланцюжок дій від початку остаточно роботи та дають конкретний кінцевий результат; постановку цільових завдань,

визначення пріоритетів, ресурсного забезпечення, координацію роботи різних підрозділів, що задіяні в даній технології; персональна відповідальність за результати осіб, які відповідають за конкретну кадрову технологію; зразки всіх документів, задіяних у цій технології [2].

Висновки. Таким чином, проблема полягає в тому, що в організаціях, які увійшли до корпорації, адекватні персонал-технології можуть взагалі бути відсутніми або бути розроблені не за всіма кадровими функціями. Вони можуть відрізнятися в різних дочірніх компаніях. На відміну від виробничих технологій, персонал-технології не передаються у готовому вигляді, вони проектуються та впроваджуються «за місцем». Це зумовлено специфікою виробництва, місцем розташування чи конкретним напрямом діяльності корпоративного учасника. Відмінності можуть бути пов'язані і з минулим досвідом кадрової роботи, і з особливостями керівників, їх установками, знаннями, переконаннями, мотивацією, рівнем підготовки персоналу, системою його стимулювання, ступенем його відданості організації та довіри до керівництва тощо. Розробці корпоративних персонал-технологій має передувати аудит наявних персонал-технологій дочірніх компаній, що дозволить визначити негативні та позитивні складові. Цікавий та прогресивний досвід можна і доцільно використовувати під час проектування нових корпоративних персонал-технологій, що відповідають корпоративним цілям. У новостворену технологію слід включати вже добре відпрацьовані якісні методи та процедури. Крім того, слід пам'ятати, що запровадження єдиних персонал-технологій – це не разовий та одноразовий захід, а тривалий і не завжди безболісний процес нерозривно пов'язаний із змінами корпоративної культури. Для зменшення опору при їх впровадженні, на наш погляд, необхідно використовувати корпоративне навчання персоналу, що посідає важливе місце у системі корпоративних персонал-технологій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка: Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2013. № 6. С. 194–198.
2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Київ : Вид-во «Кондор», 2009. 428 с.

3. Синиціна Ю.П., Шпортко Г.Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
4. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 6. Т. 2. С. 178–181.
5. Ткаченко А.М., Морщенок Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом : монографія. Запоріжжя, 2008. 234 с.
6. Харитоненко С.В., Решетник Н.І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 4(15). С. 225–228.
7. Шляга О.В., Білоус А.С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf
8. Richard H. Euro Managers & Martians. Brussels: ADivision of Europublic SA/NV, 2013. 264 p.
9. Rudnicki W., Vagner I. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*. 2014. № 2 (25). P. 175–184.

REFERENCES:

1. Huhul O.Ya. (2013) Teoretychni zasady upravlinnia rozvytkom personalu [Theoretical principles of personnel development management]. *Innovatsiina ekonomika: vseukrainskyi naukovo-vyrobnychy zhurnal*, no. 6, pp. 194–198. (in Ukrainian)
2. Krushelnytska O.V., Melnychuk D.P. (2009) Upravlinnia personalom [Personnel management]. Kyiv: Vyd-vo "Kondor", 428 p. (in Ukrainian)
3. Synytsina Yu.P., Shportko H.Yu. (2022) Doslidzhennia elementiv suchasnoi systemy upravlinnia personalom: monohrafiia [Study of the elements of the modern personnel management system: monograph]. Dnipro: Polihraftsentr "Format", 116 p. (in Ukrainian)
4. Spivak V.V. (2013) Motyvatsiia yak zasib efektyvnoho menedzhmentu personalu pidpriemstv [Motivation as a means of effective management of enterprise personnel]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 6, tom 2, pp. 178–181. (in Ukrainian)
5. Tkachenko A.M., Morshchenok T.S. (2008). Stratehichni napriamy udoskonalennia upravlinnia personalom: monohrafiia [Strategic directions for improving personnel management: monograph]. Zaporizhzhia, 234 p. (in Ukrainian)
6. Kharytonenko S.V., Reshetnyk N.I. (2018) Obiektivna zumovlenist suchasnykh zmin u systemi upravlinnia personalom [Objective determination of modern changes in the personnel management system]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, no. 4(15), pp. 225–228. (in Ukrainian)
7. Shliaha O.V., Bilous A.S. Pidkhody do otsinky personalu na pidpriemstvakh [Approaches to personnel evaluation at enterprises]. Available at: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf (in Ukrainian)
8. Richard H. (2013) Euro Managers & Martians. Brussels: ADivision of Europublic SA/NV, 264 p.
9. Rudnicki W., Vagner I. (2014) Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, no. 2 (25), pp. 175–184.