

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ТАРНАВСЬКИЙ МИХАЙЛО ІВАНОВИЧ

УДК 331.1+005.95

**ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА ПОБУДОВА ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ**

**Спеціальність 08.00.04 - економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)**

**АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

Львів – 2018

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор,
заслужений працівник народної освіти України
КУЗЬМІН ОЛЕГ ЄВГЕНОВИЧ,
Національний університет «Львівська політехніка»,
директор Навчально-наукового інституту
економіки і менеджменту

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
БАТЧЕНКО ЛЮДМИЛА ВІКТОРІВНА,
Київський національний університет культури і
мистецтв,
професор кафедри готельно-ресторанного бізнесу

кандидат економічних наук, доцент
ГОРБАЧОВА ІРИНА ВОЛОДИМИРІВНА,
Житомирський національний агроєкологічний
університет,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин
та європейської інтеграції

Захист відбудеться «07» грудня 2018 р. о 15:00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03 у Національному університеті «Львівська політехніка» (79013, м. Львів, вул. С. Бандери, 12, IV н.к., ауд. 209-А).

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету «Львівська політехніка» (79013, м. Львів, вул. Професорська, 1)

Автореферат розісланий «02» листопада 2018 р.

Учений секретар спеціалізованої
вченої ради, к.е.н., доц.



Завербний А.С.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. В умовах глобального поширення інформатизації та комп'ютеризації виробничо-господарських процесів діяльність підприємства без залучення людей є неможливою. Люди є складовою ресурсів підприємства, необхідних для виконання його цілей та завдань, тобто набувають форми «трудових» або «людських» ресурсів. Для підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві необхідним є пошук нових інструментів і методів побудови, функціонування та розвитку спеціального відокремленого елемента системи управління, що відповідатиме за роботу з персоналом. У процесі розроблення та реалізації різноманітних управлінських рішень, які здатні забезпечити підвищення ефективності та результативності діяльності, важлива роль належить побудові, аналізуванню, оцінюванню та розвитку системи управління персоналом підприємств, виявленню структурних елементів цієї системи, оцінюванню їхньої діяльності та розробленню пропозицій з розвитку. Вагоме значення у цьому процесі відводиться побудові та оцінюванню органу управління персоналом, оскільки воно виступає одним із важливих елементів системи управління персоналом підприємства. Проведення якісної і результативної побудови та оцінювання діяльності органу управління персоналом потребує формування об'єктивної, достовірної та повної інформаційної бази про систему управління персоналом, про стан кадрового забезпечення, кадрової роботи для розроблення та прийняття відповідних управлінських рішень.

Вагомий внесок у дослідження різних аспектів управління персоналом зробили такі науковці, як Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В., Дейнека А. В., Лутай Л. А., Козицька Г. В., Шпандарук В. О., Нечева Н. В., Соболев В. Г., Стельмашенко О. В., Белік В. Д., Буднік М. М., Медяна Л. С., Волянська-Савчук Л.В., Івашкевич Дж. М., Лобанов А. А., Кібанов А. Я., Позднякова Л. О., Кузьмін О. Є., Процик І. С., Передало Х. С., Вільгуцька Р.Б., Гриньова В. М., Ястремська О. М., Маслов Є. В., Чобіток В. І., Волощенко А. В. та інші. Висвітлення окремих теоретичних аспектів управління персоналом наведено у роботах таких науковців, як Залозна Ю. С., Каличева Н.Є., Стецюк М. І., Оксененко С. П., Сербиновский Б. Ю., Храмов В. О., Бовтрук А. П., Поєдинцева В. В. та інші. Наукові доробки авторів у цій сфері стосуються переважно розгляду управління персоналом як впливу на людей через різні форми та методи управління, проте цей вплив не завжди передбачає досягнення певних цілей. Система управління персоналом підприємства є предметом багатьох наукових досліджень, а саме: поняття системи управління персоналом підприємства розкривають Л. В. Волянська-Савчук, Н. А. Гебер, О. В. Стельмашенко, функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства пропонує В. Д. Белік, концепцію, головну мету, основні етапи, принципи, методологію побудови системи розглядають М. М. Гетманова та Є. Ю. Буднік, Л. О. Позднякова та Д. О. Білецька, Н. А. Стеценко, основи формування ефективної такої системи – М. М. Буднік та Л. С. Медяна, Ю. Г. Лелі, І. А. Сільченко, В. І. Чобіток та А. В. Волощенко, О. С. Шилець, підходи до оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства – Г. В. Назарова, В. І. Лаптев, Д. О. Корсаков, сучасні тенденції зміни системи управління персоналом підприємства розкривають Г. М. Захарчин,

Н.Г. Георгіаді, Л. В. Батченко, І. В. Горбачова, В. А. Вергун, О. І. Ступницький, Ю. С. Залознава; можливості удосконалення – Н. Є. Каличева та М. І. Стецюк, Є. І. Ковтун, О. З. Редьква тощо.

Попри значну кількість теоретико-прикладних досліджень, невирішеною залишається низка важливих наукових завдань. Зокрема, потребує розвитку типологія видів органу управління персоналом (ОУП) та систематизація факторів їх впливу. Потребує ґрунтовного удосконалення методологія оцінювання індикаторів побудови та оцінювання діяльності органу управління персоналом, необхідно визначити модель побудови та розвитку органу управління персоналом. Важливим є проектування оргструктур органів управління персоналом для підприємств, яка дозволяє виокремити структурні підсистеми органу управління персоналом, виділити найбільш важливі для кожного підприємства підсистеми, встановити економічні індикатори оцінювання та побудови органу управління персоналом, а також дослідити стан управління персоналом з метою визначення можливості виокремлення органу управління персоналом в окремий елемент системи управління. Необхідність розв'язання цих проблем і зумовлює вибір теми дисертації, встановлення її мети та завдань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертаційної роботи відповідає науковому напрямку кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» «Розвиток і вдосконалення систем менеджменту та міжнародної економічної діяльності». Матеріали наукового дослідження використані при розробленні науково-дослідної роботи Національного університету «Львівська політехніка» «Побудова систем процесно-структурованого менеджменту в умовах розвитку міжнародної економічної діяльності» (номер державної реєстрації № 0114U001692) (акт впровадження від 16.05.2018 р.). Зокрема, використано запропоновану модель побудови органу управління персоналом на підприємстві (Розділ 13 «Модель побудови органу управління персоналом на підприємстві»).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретичних та прикладних засад економічного оцінювання та побудови органів управління персоналом підприємств.

Для досягнення визначеної мети сформовано та вирішено низку завдань:

- розробити індикативно-цільовий метод оцінювання доцільності побудови (створення, структурного удосконалення) органу управління персоналом та розрахунку ефективності його функціонування на підприємстві;
- розвинути категорію «орган управління персоналом підприємства» та типологію органів управління персоналом підприємств;
- розвинути класифікацію факторів впливу на побудову та функціонування органу управління персоналом;
- удосконалити механізм проектування оргструктур органу управління персоналом;
- удосконалити структурно-функціональне моделювання діяльності органу управління персоналом;
- удосконалити модель розвитку органу управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процес економічного оцінювання та побудови органів управління персоналом підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та методико-прикладні положення зі здійснення економічного оцінювання та побудови ОУП підприємств.

Методи дослідження. Для досягнення встановленої мети та розв'язання визначених завдань у дисертаційній роботі використано такі методи наукових досліджень: системного та логічного аналізу – для уточнення змісту основних понять під час виконання роботи (усі розділи дисертації); морфологічного, семантико-категорійного аналізування, порівняння, систематизації та узагальнення – для уточнення сутності понять «орган управління персоналом», «управління персоналом» (підр. 1.1), а також під час удосконалення типології ОУП (підр. 1.2); метод групування – для систематизації чинників, що впливають на роботу органів управління персоналом підприємств (підр. 1.2); метод узагальнення – для дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду оцінювання ОУП (підр.1.3); індикативний метод – для розроблення індикаторів побудови ОУП підприємств (підр. 2.1); експертних оцінок – для ідентифікування основних факторів впливу на економічне оцінювання та побудову ОУП підприємств (підр. 2.2); метод анкетування, емпіричні дослідження та статистичний аналіз – для розроблення анкет дослідження стану виокремлення та застосування органів управління персоналом підприємств (підр. 2.3); процесний підхід – для проектування моделі ОУП (підр. 3.1), структурно – функціонального моделювання (підр. 3.2), графодинамічний підхід – для моделювання діяльності органу управління персоналом на підприємстві (підр. 3.3); графічний метод – для наочного представлення практичних результатів проведеного дослідження (усі розділи дисертації).

Інформаційним підґрунтям та базою дослідження є класичні положення вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері економічного оцінювання та побудови органів управління персоналом підприємств; статистичні дані Державної служби статистики України з питань праці та матеріали спеціалізованих періодичних видань про стан і розвиток систем управління персоналом підприємств Львівської області; звітність досліджуваних підприємств; результати анкетування та опитування представників системи управління персоналом досліджуваних підприємств, що здійснюють реалізацію функцій управління персоналом; Інтернет-ресурси; нормативно-правові та законодавчі акти; результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:

вперше розроблено:

– індикативно-цільовий метод оцінювання побудови (створення, структурного удосконалення) органу управління персоналом та розрахунку ефективності його функціонування на підприємстві, який дозволяє обґрунтувати потребу у виокремленні органу управління персоналом в окремий структурний елемент системи управління, розрахувати економічні, соціальні та організаційні критерії оцінювання результативності роботи органу управління персоналом, а також забезпечити систематичне здійснення оцінювання показників задля забезпечення ефективної діяльності органу управління персоналом;

удосконалено:

– механізм проектування оргструктур органу управління персоналом шляхом визначення залежності оргструктури ОУП від структури управління підприємством в цілому, від виду економічної діяльності підприємства та від виробничих процесів самого підприємства, який передбачатиме формування та застосування типової організаційної структури органу управління персоналом на підприємстві, та, на відміну, від існуючих механізмів, базуватиметься на проектуванні дванадцяти підсистем ОУП і дозволить підприємствам самостійно включати до складу органу управління персоналом ту чи іншу підсистему;

– множинну модель побудови організаційної структури органу управління персоналом з метою структурно-функціонального моделювання діяльності, яка відображає ОУП як певну сукупність множин (структурних елементів ОУП), що утворюють єдину структуру. На відміну від наявних моделей, визначено класи та об'єкти органу управління персоналом, які дозволяють утворити множину S – кількісного наповнення органу управління персоналом на підприємстві, яка дозволяє сформувати його структуру. Кожен об'єкт множини матиме конкретний набір властивостей та функцій, які він виконуватиме, що власне обґрунтовує виокремлення ОУП в окремий елемент множини;

– модель розвитку органу управління персоналом, яка залежно від розміру підприємства складатиметься з g -ієрархій різних рівнів, від простої $g-1$ до складної $n-g$ ієрархії, послідовність якої визначається кількістю підпорядкованих ланок, у яких конкретний менеджер ОУП здійснює управління виконавцями, підпорядкованими виключно йому та відрізняється тим, що ця модель дозволяє відстежувати динамічні зміни у структурі органу управління та ефективно виконувати на підприємстві завдання з оптимізації структури органу управління персоналом та підприємства;

набули подальшого розвитку:

– типологія видів органів управління персоналом підприємств, що, на відміну від існуючих, передбачає виокремлення нових ознак (за кількістю осіб, задіяних в органі управління персоналом підприємства; за рівнем управління; за об'єктом управління; за підходом до управління; за інноваційністю управління). Запропонована типологізація органів управління персоналом підприємства буде корисною для вибору механізму організування роботи органу управління персоналом на конкретному підприємстві, а також дозволить систематизувати наявні структурні підрозділи з управління персоналом на різних підприємствах за певними ознаками задля здійснення порівняльного аналізування результатів їхньої діяльності та оцінювання ефективності їхньої роботи загалом, тобто уможливить зіставлення їх між собою з метою прийняття комплексу управлінських рішень щодо удосконалення управління персоналом підприємства;

– категорія «орган управління персоналом підприємства», яку визначено як особу, кілька осіб, структурний підрозділ та / або структурні підрозділи підприємства, що здійснюють управління персоналом; класифікація факторів впливу на побудову та функціонування органу управління персоналом, що відрізняється їх групуванням на зовнішні і внутрішні та дозволяє урахувати їх вплив при побудові та структурному наповненні органу управління персоналом.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні методико-прикладного забезпечення економічного оцінювання та побудови органів управління персоналом підприємств. Отримані результати дисертаційної роботи впроваджено у діяльність вітчизняних підприємств: СП «Росан» (довідка №4-5-018 від 16.04.2018 р.), ТзОВ «Швидкий світ» (довідка №12-4 від 05.06.2018 р.), що засвідчує їх прикладний характер.

Основні положення дисертаційної роботи впроваджено у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисципліни «Бізнес-планування та митне обслуговування експортно-імпоротної діяльності» (для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини») (довідка №67-01-1506 від 05.09.2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, що відображає авторський підхід, особисті наукові, теоретико-методологічні та практичні результати, отримані автором. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у роботі використано лише ті положення та ідеї, що становлять індивідуальний внесок автора.

Апробація результатів дисертації. Ключові положення й результати дисертації розглянуто та схвалено на таких міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Управління економічними процесами на макро- і макрорівні: проблеми та перспективи вирішення» (м. Львів, 11–12 квітня 2014 р.); «Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства» (м. Львів, 24–25 жовтня 2014 р.); «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (м. Львів, 6–8 листопада 2014 р.); «Сучасні економічні системи: стан та перспективи» (м. Хмельницький, 14-15 травня 2015 р.); «Бухгалтерський облік, аналіз і аудит в системі інформаційного забезпечення підприємств» (м. Львів, 18 березня 2016 р.); «Управління інноваційним процесом в Україні: економічні, соціальні та політичні трансформації» (м. Львів, 19-21 травня 2016 р.); «Актуальні питання функціонування фінансового ринку в умовах кризових явищ світової економіки» (м. Одеса 15-16 квітня 2016 р.); «Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення» (м. Львів, 14-15 квітня 2016 р.); «Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення» (м. Львів, 24–25 квітня 2018 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 16 наукових праць, серед яких: 7 статей у наукових фахових виданнях України (з них 6 статей у виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних), 9 тез доповідей на конференціях. Загальний обсяг опублікованих праць – 5,03 друк. арк., з них особисто автору належить 4,07 друк. арк.

Структура і обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 233 сторінки, у тому числі основний зміст роботи викладено на 180 сторінках. Робота містить 24 таблиці, 38 рисунків, 5 додатків, список використаних джерел із 215 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, визначено мету та ключові завдання, об'єкт, предмет, теоретико-методологічну базу дослідження, розкрито наукову новизну результатів та охарактеризовано їх прикладне значення, викладено дані про апробацію результатів дослідження, структуру та обсяги роботи.

У першому розділі «Теоретичні та прикладні засади економічного оцінювання та побудови органів управління персоналом підприємств» охарактеризовано зміст управління персоналом підприємств та визначено поняття «орган управління персоналом», досліджено сутність та типологію ОУП на підприємствах, встановлено чинники впливу на формування та діяльність ОУП, охарактеризовано концептуальні засади вітчизняного та зарубіжного досвіду економічного оцінювання ОУП на підприємствах.

Результати проведених досліджень за проблемою економічного оцінювання та побудови ОУП підприємств дозволили встановити, що існує неоднозначність у розумінні сутності поняття «органу управління персоналом». У результаті чого пропонуємо ОУП трактувати як особу, кілька осіб, структурний підрозділ та / або структурні підрозділи підприємства, що здійснюють управління персоналом. Застосування відокремленого структурного підрозділу ОУП повинно здійснюватися на засадах запропонованої типології його видів, що дозволить застосовувати відповідний тип ОУП в умовах ситуаційного управління персоналом. Оскільки застосування побудованого ОУП є для підприємств продиктованою умовою процесами інтелектуалізації та інформатизації, то також проведено систематизацію та узагальнення досвіду економічного оцінювання ОУП на підприємствах.

Функціонування ОУП здійснюватиметься на засадах застосування системного підходу до управління людськими ресурсами. При цьому об'єктом управління виступатиме персонал підприємства, а суб'єктом – орган управління персоналом підприємства. Вплив суб'єкта на об'єкт відбуватиметься шляхом застосування засобів, методів та інструментів управління. Схематично функціонування ОУП в системі управління людськими ресурсами підприємства представимо таким чином (рис. 1).



Рис. 1. Застосування ОУП в системі управління людськими ресурсами підприємства

Примітка: розвинуто автором

Поширеною практикою вітчизняних підприємств є застосування відділу кадрів, на який покладено функції з прийняття і звільнення працівників, організування їхнього навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки. Проте цей відділ не виконує методичних, інформаційних, координаційних функцій з управління персоналом; він структурно роз'єднаний з відділами організування праці і заробітної плати, охорони праці і техніки безпеки, юридичним та іншими підрозділами, які виконують функції управління персоналом. Тому з метою чіткої ідентифікації функцій, завдань та структури органу управління підприємством доведено, що ОУП підприємства є особа, структурний підрозділ та / або кілька структурних підрозділів підприємства, що здійснюють управління персоналом, а саме: начальник відділу управління персоналом, працівники відділу управління персоналом та інші особи відповідно до організаційної структури підприємства. При цьому для малих підприємств ОУП є особа, на яку покладено функції з управління персоналом, для середніх - це відокремлений відділ, а для великих господарюючих суб'єктів – структурний елемент органу управління. Визначення економічної категорії «орган управління персоналом підприємства» запропоновано вперше, адже, незважаючи на існування різних осіб та структурних підрозділів на підприємстві, що відповідають за управління персоналом, узагальненого визначення у навчальній та науковій літературі не виявлено, хоча конкретизовані визначення, що стосуються окремих структурних підрозділів з управління персоналом підприємства є поширені у багатьох працях.

Систематизація різновидів органів управління персоналом підприємства передбачає їхню типологізацію за низкою ознак: кількістю осіб, задіяних в органі управління персоналом підприємства виділяємо одноособові та багатоособові ОУП; рівнем управління – головний та виконавчий ОУП; джерелом формування ОУП із залученням нових працівників або наявного персоналу); підходом до управління – реактивні та проактивні; інноваційністю управління – традиційні та інноваційні.

Запропонована типологізація ОУП забезпечить вибір механізму організування роботи ОУП на конкретному підприємстві, дозволить систематизувати наявні структурні підрозділи з управління персоналом за конкретними ознаками та здійснювати оцінювання ефективності і аналізування результатів їхньої діяльності у цілях прийняття управлінських рішень щодо удосконалення управління персоналом підприємства.

У процесі дослідження було виокремлено зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на формування ОУП підприємства. Зовнішні: нормативно-правова база, особливості зовнішньоекономічної діяльності, галузеві особливості, соціально-економічні процеси і явища, стан ринку праці, розвиток фінансово-кредитного сектору, розвиток техніки і технологій, стан ринку освітніх послуг, кадрову політику підприємств-конкурентів. Внутрішніми чинниками впливу на формування ОУП є: рівень задоволення матеріальних потреб працівника, рівень задоволення професійних потреб працівника, інтелектуальний потенціал та капітал, умови праці на підприємстві, кадрова політика підприємства, ресурсне забезпечення управління персоналом, стратегія, цілі та завдання підприємства, величина та структуру підприємства, рівень фінансового забезпечення діяльності підприємства.

Виокремлені чинники впливу на формування ОУП будуть корисними для власників та керівників підприємства, адже дають змогу чітко і обґрунтовано приймати рішення, проаналізувавши наявність впливу того чи іншого чинника, а також рівень впливу.

В контексті дослідження аспектів економічного оцінювання ОУП було встановлено, що існує чимало методів та інструментів оцінювання, однак, вони переважно пов'язані з оцінюванням діяльності персоналу, а не самого ОУП. Задля спрощення можливостей вибору інструментів такого оцінювання у роботі ОУП було систематизовано існуючі вітчизняні та зарубіжні методики, що стало основою пропонуванних теоретико-методологічних засад оцінювання діяльності ОУП.

У другому розділі **«Економічне оцінювання та аналізування діяльності органів управління персоналом підприємств»** розроблено індикативно-цільовий метод оцінювання побудови (створення, структурного удосконалення) органу управління персоналом та розрахунку ефективності його функціонування на підприємстві, запропоновано індикатори економічного оцінювання діяльності ОУП на підприємстві та проаналізовано вітчизняний досвід застосування органів управління персоналом на підприємствах і оцінено їх стан.

Основним завданням системи управління персоналом на підприємстві є забезпечення ефективної її роботи шляхом виокремлення спеціалізованого органу управління. А отже, керівникам необхідно володіти достовірною інформацією про ОУП на засадах оцінювання індикаторів побудови ОУП та показників ефективності його роботи.

Оцінювання можливостей, доцільності та шляхів побудови оргструктури ОУП дозволить: попередити виникнення ризиків персоналу; виявити та реалізувати потенціал працівників; забезпечити раціональне використання ресурсів адміністративно-виробничого характеру; раціоналізувати усі адміністративно-виробничі процеси від моменту прийняття працівника на роботу до його звільнення. При побудові оргструктури ОУП потрібно враховувати такі основні аспекти: вона повинна відображати чіткі взаємозв'язки між рівнями керуючої системи ОУП та керованими підсистемами, що будуть виокремлені у складі оргструктури; між учасниками ОУП потрібно забезпечити рівномірний розподіл обов'язків та визначити конкретний рівень відповідальності; основним призначенням ОУП є якісний підбір та найм персоналу для усіх виробничо-господарських процесів, його подальше навчання, розвиток, оцінювання тощо.

Аргументовано, що на підприємствах існують певні неузгодженості щодо ролі та структури ОУП. Відповідно, з метою уникнення протиріч та створення раціональної за чисельністю та підпорядкуванням оргструктури ОУП, що виконуватиме усі покладені на нього функції, пропонуємо визначити індикатори математичного характеру, які кількісно дозволять аргументувати оптимальність ОУП. Оптимальна структура ОУП – це така структура, діяльність якої забезпечує ефективну роботу з персоналом усього підприємства. Раціонально побудована структура ОУП дозволяє досягати виконання стратегії роботи з персоналом, забезпечить ефективний процес кадрового менеджменту.

Одним із основних завдань є розроблення системи показників, на основі яких обчислюватиметься кількісне наповнення ОУП. Побудова ОУП здійснюватиметься відповідно до діючої структури підприємства та завдань, виконання яких повинен забезпечити ОУП. Потребу у доцільності виокремлення окремого ОУП пропонуємо обґрунтувати із застосуванням індикаторів оцінювання можливостей побудови ОУП на підприємстві. Групи індикаторів поділено на три напрямки: організаційне обґрунтування доцільності створення ОУП; економічне оцінювання можливостей побудови ОУП; структурно-функціональне забезпечення діяльності ОУП. Індикатори обґрунтування доцільності створення ОУП організаційного характеру розроблено з метою встановлення потреби виокремлення окремого працівника чи підрозділу відповідального за роботу з персоналом, визначення рівня виконання поставлених кадрових завдань та обґрунтування власниками чи менеджерами підприємства доцільності виокремлення та створення ОУП. Індикатори економічного оцінювання можливостей побудови ОУП виділені з метою встановлення наявного фінансового та ресурсного потенціалу, щодо створення ОУП на підприємстві. Індикатори структурно-функціонального забезпечення діяльності ОУП розроблені з метою визначення цілей формування ОУП, встановлення управлінського навантаження на керівників різних підсистем ОУП, розподілу функціональних обов'язків між учасниками та уникнення дублювання функцій для роботи з персоналом. Ця група індикаторів дозволить встановити необхідне штатне наповнення ОУП, визначити трудомісткість виконання робіт, встановити професійно-кваліфікаційні характеристики працівника ОУП та відповідно до цього забезпечити необхідну кількість працівників такого структурного елемента.

Ефективна діяльність ОУП виражається як у показниках діяльності самого органу, так і у показниках діяльності усього підприємства, оскільки основним завданням ОУП є забезпечення результативної роботи усього персоналу підприємства. Діяльність ОУП буде оптимальною та ефективною, якщо підприємством будуть досягнуті як цілі у сфері роботи з персоналом, так і цілі самого підприємства. Відповідно виникає необхідність оцінити роботу ОУП, який забезпечує досягнення вищенаведених цілей. Таке оцінювання пропонуємо проводити на основі індикативного підходу (табл.1). З цією метою, базуючись на типовій структурі ОУП, що містить 12 підсистем, оцінювання доцільно здійснювати, виокремивши такі три види ефективності діяльності ОУП: економічну, організаційну, соціальну.

Таблиця 1

Індикатори оцінювання діяльності ОУП на підприємстві

Групи ефективностей оцінювання діяльності ОУП	Показники, ч.од.	Формули	Змістове наповнення
1	2	3	4
Економічна (Е _{Еоуп})	Рівень витрат на функціонування ОУП	$E_{доуп} = \frac{V_{оуп}}{V_z}$,	V _{оуп} - витрати на функціонування ОУП, гр. од. V _а – загальні витрати, гр. од.
	Рівень рентабельності функціонування ОУП	$E_{Еоуп} = \frac{ЧП}{V_{оуп}}$	ЧП – чистий прибуток, гр. од. V _{оуп} - витрати на функціонування ОУП, гр. од.
Організаційна (Е _{Ооуп})	Рівень реалізації завдань органом управління персоналом	$R_{RZ} = \frac{Z_v}{Z_{оуп}}$,	Z _v - кількість завдань повністю виконаних органом управління персоналом, запланованих на період, що оцінюється, од.;

1	2	3	4
			$Z_{\text{ОУП}}$ - загальна кількість завдань, запланованих до виконання органом управління персоналом на період, що оцінюється, од.
	Рівень оперативності виконання завдань ОУП	$T_{\text{RZ}} = \frac{t_{\text{vzf}}}{t_{\text{vzp}}}$,	t_{vzf} - фактична тривалість виконання поставлених завдань, год; t_{vzp} - плановий час на виконання поставлених завдань, год.
	Рівень фаховості ОУП	$I_{\text{f1}} = \frac{N_{\text{f}}}{N_{\text{zag}}}$,	N_{f} - кількість працівників, що мають відповідний рівень професійної підготовки щодо виконання робіт з управління персоналом, підтверджений відповідними документами (дипломами, сертифікатами, свідоцтвами, тощо), ос.; N_{zag} - загальна чисельність працівників, залучених до роботи ОУП, ос.
	Рівень виконання планів по роботі з персоналом	$E_{\text{P1}} = \frac{N_{\text{pl}_v}}{N_{\text{pl}_zag}}$,	N_{pl_v} - кількість виконаних планів по роботі з персоналом, од; N_{pl_zag} - загальна кількість планів по роботі з персоналом, од.
	Рівень кадрового забезпечення	$E_{\text{P2}} = \frac{N_{\text{к}}}{N_{\text{к}_zag}}$,	$N_{\text{к}}$ - фактична кількість працівників на підприємстві, ос.; $N_{\text{к}_zag}$ - загальна потреба в кадрах в цілому по підприємству, ос.
	Рівень заміщення посад кадрового резерву	$E_{\text{P3}} = \frac{N_{\text{rf}}}{N_{\text{r}_zag}}$,	N_{rf} - фактична кількість працівників, що можуть бути залучені для заміщення вакантних посад і відповідають вимогам посаді, що перебуває у портфелі кадрового резерву, ос.; N_{r_zag} - планова потреба у працівниках, що можуть швидко виконувати заміщення вакантних посад у портфелі кадрового резерву, ос.
	Рівень комплексного оцінювання ефективності роботи персоналу	$E_{\text{P4}} = \frac{N_{\text{e}}}{N_{\text{p}_zag}}$,	N_{e} - кількість працівників, робота яких за результатами оцінювання визнана ефективною на високому рівні, ос.; N_{p_zag} - загальна чисельність працівників на підприємстві, ос.
	Рівень здійснення кадрового обліку	$E_{\text{P5}} = \frac{N_{\text{вок}}}{N_{\text{ок}_zag}}$,	$N_{\text{вок}}$ - кількість виконаних робіт щодо обліку персоналу у відповідні терміни та без порушень, од; $N_{\text{ок}_zag}$ - кількість запланованих робіт щодо обліку персоналу згідно планів підприємства, вимог законодавства та запитів управлінців на підприємстві, од.
	Рівень задоволення працівників системою мотивування на підприємстві	$E_{\text{P6}} = \frac{N_{\text{p}_m}}{N_{\text{p}_zag}}$,	N_{p_m} - чисельність працівників, задоволена повною мірою рівнем матеріального та морального мотивування на підприємстві, ос.; N_{p_zag} - загальна чисельність працівників на підприємстві, ос.
	Рівень забезпечення оптимальних умов праці	$E_{\text{P7}} = \frac{N_{\text{p}_o}}{N_{\text{p}_zag}}$,	N_{p_o} - кількість працівників, умови праці яких є оптимальними для здійснення вископродуктивної діяльності та відповідають законодавчим вимогам, ос; N_{p_zag} - загальна чисельність працівників на підприємстві, ос.
	Рівень виконання завдань інформаційно-юридичного забезпечення та супроводу основної діяльності	$E_{\text{P8}} = \frac{N_{\text{z}_v}}{N_{\text{z}_p}}$,	N_{z_v} - кількість виконаних завдань з інформаційно-юридичного забезпечення та супроводу питань з управління персоналом, од; N_{z_p} - кількість запланованих до виконання завдань з інформаційно-юридичного забезпечення та супроводу питань з управління персоналом, од.
	Рівень ресурсного забезпечення роботи з персоналом	$E_{\text{P9}} = \frac{N_{\text{r}_f}}{N_{\text{r}_p}}$,	N_{r_f} - фактична вартість ресурсів, що використовується у роботі органу управління персоналом, гр. од.; N_{r_p} - вартість ресурсів, необхідна для ефективної роботи органу управління персоналом, гр. од.
	Рівень реалізації програм професійного	$E_{\text{P10}} = \frac{N_{\text{pr}_f}}{N_{\text{pr}_p}}$,	N_{pr_f} - кількість працівників, що були залучені та пройшли курс професійного розвитку, згідно плану і

1	2	3	4
	розвитку		отримали відповідні підтверджуючі документи про навчання, підвищення рівня кваліфікації, професійно-кваліфікаційних компетенцій, стажування тощо, ос.; N_{pr_p} - планова чисельність працівників, що потребують професійного розвитку, ос.
	Рівень розвитку працівників	$E_{P11} = \frac{N_{p_r}}{N_{p_zag}}$,	N_{p_r} - чисельність працівників, за результатами оцінювання діяльності яких спостерігався розвиток потенціалу та зростання внеску у діяльність підприємства, ос.; N_{p_zag} - загальна чисельність працівників на підприємстві, ос.
	Рівень соціалізації працівників	$E_{P12} = \frac{N_{p_c}}{N_{p_zag}}$,	N_{p_c} - чисельність працівників, що повністю адаптовані до вимог та середовища функціонування підприємства і займають відповідне місце у його діяльності, ос.; N_{p_zag} - загальна чисельність працівників на підприємстві, ос.
Соціальна (E_{Soyp})	Рівень соціальної ефективності ОУП	$E_{Soyp} = \frac{N_{os}}{N_{o_zag}}$,	N_{os} - чисельність осіб, що приймають безпосередню участь у функціонуванні підприємства, задоволених соціальними благами, створеними у результаті функціонування ОУП, ос.; N_{o_zag} - загальна чисельність осіб, що приймають безпосередню участь у функціонуванні підприємства, ос.

Примітка: запропоновано автором

Для того, щоб обчислити інтегральний показник ефективності ОУП з урахуванням трьох його складових під час дослідження діяльності вітчизняних підприємств, було проведено експертне оцінювання вагомості кожної із складових (в експертних групах взяли участь понад 30 керівників з управління персоналом) у результаті чого встановлено такі вагомості: соціальна ефективність – 0,15; економічна ефективність – 0,35; організаційна – 0,5. Отже, загальна ефективність роботи ОУП буде обчислюватись згідно наступної формули:

$$E_{Oyup} = 0,15 * E_{Soyp} + 0,35 * E_{Eoyup} + 0,5 * E_{Ooyup} \quad (1)$$

Оскільки соціальна та організаційна ефективність обчислюються у межах від 0 до 1 у частках одиниць, а економічна ефективність може суттєво варіювати у різних діапазонах, то для її нормування пропонуємо застосувати метод бального оцінювання експертами, які можуть оцінити структуру витрат на управління персоналом. Відповідно експертам доцільно здійснити оцінювання у межах 5 балів показника рентабельності управління персоналом (1 бал – рентабельність критична, 2 – проблемна; 3 – нормальна, 4 – достатня, 5 – висока). Відповідно нормуюче значення буде визначатись шляхом ділення усередненого значення на еталонне, що дозволить виразити економічну ефективність діяльності органу управління персоналом також в частках одиниць у межах від 0 до 1. Для оцінювання часткових показників використовуємо шкалу Харрінгтона, відповідно до якої пропонуємо такі діапазони ефективності функціонування органу управління персоналом: 0,8-1 високий; 0,6-0,79 достатній; 0,4-0,59 середній; 0,2-0,39 низький; 0-0,19 критичний (проблемний) рівень діяльності органу управління персоналом.

За запропонованими індикаторами проведено оцінювання діяльності органу управління персоналом у ТОВ «Фуджікура Автомобілів Україна-Львів», ТзОВ «Леоні Ваєрінг Системс УА ГмбХ», Корпорації «Енергоресурс-Інвест». Для цих підприємств

встановлено значення показників загальної ефективності роботи ОУП та визначено кореляційно-регресійну залежність впливу економічної, організаційної та соціальної складових ефективності на результуючий показник діяльності – чистий прибуток. Результати оцінювання наведені у табл.2.

Таблиця 2

Практичні результати оцінювання ефективності діяльності ОУП

Показники	Підприємства		
	ТзОВ "Леоні Ваєрінг Системс УА ГмБХ"	ТОВ "Фуджікура Автомобілів Україна-Львів"	Корпорація "Енергоресурс-Інвест"
Економічна ефективність функціонування ОУП (E_{EOUP})	0,65	0,59	0,61
Організаційна ефективність функціонування органу управління персоналом (E_{OOUP})	0,83	0,58	0,85
Соціальна ефективність функціонування органу управління персоналом (E_{SOUP})	0,38	0,31	0,71
Загальна ефективність роботи ОУП (E_{OUP})	0,70	0,54	0,75
Параметри кореляційно-регресійних моделей залежності чистого прибутку від показників загальної ефективності роботи ОУП			
Моделі	$y = 3,1 - 1,12 E_{EOUP} - 0,09 E_{SOUP} + 0,21 E_{OOUP}$	$y = -3,86 - 5,68 E_{EOUP} + 9,83 E_{SOUP} + 19,22 E_{OOUP}$	$y = 3,36 + 6,07 E_{EOUP} - 1,13 E_{SOUP} + 31,07 E_{OOUP}$
R	0,91	0,98	0,99
R ²	0,84	0,97	0,99
Грозр	19,22	121,7	550,5

Примітка: розраховано автором

Досліджуючи роботу органу управління персоналом, уточнено поняття органу управління персоналом, виділено його складові, визначено роль ОУП у функціонуванні підприємств. За результатами опитування менеджерів щодо застосування органу управління персоналом, було виявлено: 5% опитаних змогли пояснити сутність категорії «орган управління персоналом» та зазначили необхідність його виокремлення в структурі апарату управління; 55 % респондентів «орган управління персоналом» пов'язують з роботою відділу кадрів; 25% опитуваних використовують окремі підсистеми «органу управління персоналом»; 15% опитаних застосовують «орган управління персоналом» у діяльності (рис.2).

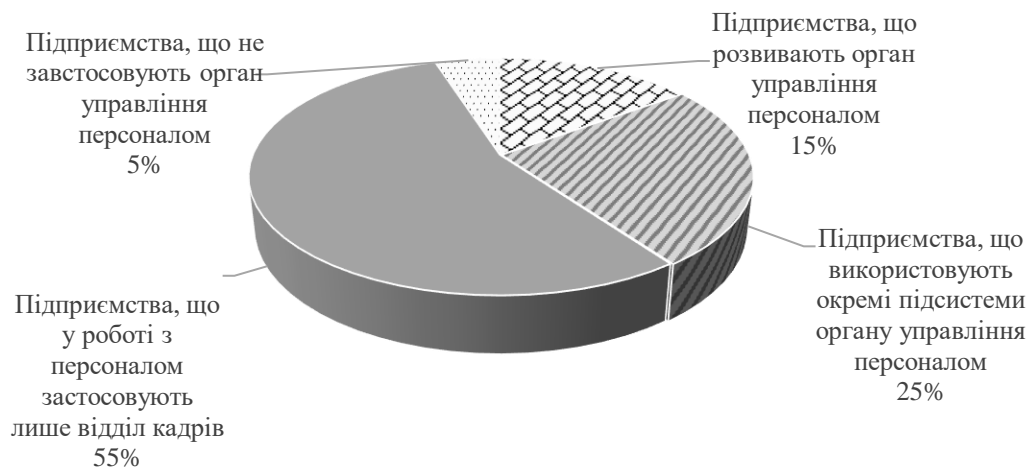


Рис.2. Становлення органу управління персоналом на досліджуваних підприємствах

Примітка: побудовано автором, за результатами власних досліджень

Проведене оцінювання діяльності органу управління персоналом дозволило рекомендувати до застосування запропоновані індикатори оцінювання структурного наповнення органу управління персоналом, формувати ефективну організаційну структуру ОУП, оцінювати роботу ОУП.

У третьому розділі «**Побудова органів управління персоналом підприємств**» удосконалено процес формування ОУП підприємств, розвинуто моделі проектування ОУП, запропоновано типову організаційну структуру ОУП на підприємстві, здійснено структурно - функціональне моделювання діяльності ОУП, визначено процес побудови ОУП підприємства та здійснено його моделювання із застосування графодинамічних моделей.

Управління персоналом із застосуванням спеціального органу чи посадової особи, на яку будуть покладені відповідні функції, є умовою зростання загальної ефективності діяльності. Дослідження підтвердили, що на підприємствах виокремлюють різноманітні структурні підрозділи, які частково чи повністю виконують завдання з управління персоналом. Однак доцільно зауважити, що відсутні типові моделі, що визначають структуру ОУП. Зважаючи на це, необхідно розробити та побудувати модель типового ОУП для підприємства, на якому є доцільність його виокремлення в окремий підрозділ.

Побудова ОУП здійснюватиметься у певному порядку, тому пропонуємо визначити етапи процесу побудови ОУП на підприємстві. Етапи процесу побудови ОУП передбачають об'єднання усіх видів діяльності із забезпечення та укомплектування кадрової системи необхідними елементами. Раціонально побудована структура ОУП повинна забезпечувати виконання працівниками поставлених цілей та здійснюватися у відповідній послідовності: попереднє оцінювання організаційної структури управління підприємством; обґрунтування потреби у виокремленні ОУП в організаційній структурі; розроблення проекту організаційної структури ОУП; побудова проектної організаційної структури ОУП; встановлення мети, цілей та завдань ОУП; визначення джерел укомплектування ОУП; обґрунтування доцільності застосування відповідних структурних елементів ОУП та їх комплектування; оптимізація та збалансування оргструктури ОУП на основі збалансованої системи показників побудови ОУП; функціонування ОУП на підприємстві.

До складу ОУП входить значна кількість підсистем, які нами систематизовано та виокремлено за функціональною ознакою, на основі чого розвинуто типову структуру органу управління підприємством, яку пропонуємо для використання на підприємствах, де чітко визначено потребу у виокремленні ОУП у загальній організаційній структурі підприємства (рис.3).

У роботі ОУП доцільно виокремлювати ряд підсистем, видово-критеріальна специфікація яких визначатиметься особливостями діяльності суб'єкта господарювання, для якого розробляється структура ОУП.

З метою побудови раціональної організаційної структури ОУП на підприємстві необхідно визначити основні види діяльності, які будуть закріплені за конкретною підсистемою. Для цього здійснено структурну декомпозицію ОУП за функціональною ознакою.



* – найтипівіші керівники ОУП середнього рівня (при побудові структури ОУП рішення про призначення конкретного керівника даного рівня приймається керівництвом у залежності від виду діяльності та розмірів підприємства). Серед керівників середнього рівня окрім вищенаведених можна виокремлювати керівників підсистем 1- 12.

** – типові підсистеми ОУП підприємств, що пропонуються для застосування великим та середнім підприємствам (підпорядкування та конкретизація підсистем може видозмінюватись у процесі формування проектної оргструктури ОУП).

Рис.3. Типова організаційна структура ОУП на підприємстві

Примітка: розроблено автором. Для застосування великими та середніми підприємствами.

Відповідно до розподілу систем у менеджменті виокремлено керуючу та керовану підсистеми ОУП. Керуюча підсистема ОУП включатиме: керівників вищого рівня управління персоналом, які забезпечують адміністрування робіт з персоналом. Здійснюють керівництво загальною структурою ОУП; керівників середнього рівня управління персоналом, які забезпечують реалізацію управлінських рішень керівників вищого рівня, взаємозв'язок між підсистемами ОУП та керівників нижчого рівня управління персоналом, які безпосередньо здійснюють управління конкретною підсистемою ОУП та забезпечують своєчасність та якість робіт системи.

Серед складових керованої підсистеми виокремлено 12 структурних елементів: підсистема планування кадрового забезпечення реалізує комплекс робіт щодо планово-нормативних показників функціонування ОУП (P1). Підсистема повинна здійснювати планування кількості та якості персоналу та планових параметрів діяльності інших підсистем ОУП. Підсистема кадрового забезпечення

підприємницької діяльності повинна застосовуватись з метою укомплектування підприємства персоналом та здійснення ним ефективної діяльності (P2). Підсистема ротачії та кадрового резерву дозволяє працівникам набувати нового досвіду та навиків шляхом виконання своїх функцій не на місцях безпосереднього працевлаштування, а у різних підрозділах підприємства (P3). Результатом діяльності цієї підсистеми є можливість створення на підприємстві кадрового резерву, до складу якого входитимуть висококваліфіковані перспективні працівники, що володіють необхідними для заміщення вакантних посад професійно-кваліфікаційними навиками. Підсистема аналізування, атестації та оцінювання персоналу призначена для розрахунку кількісної міри ефективності діяльності працівників, встановлення відповідності працівника займаній посаді, оцінювання потреби в персоналі (P4). Підсистема виконує комплекс робіт з оцінювання персоналу від моменту виникнення необхідності найму нового працівника і аж до його звільнення. Підсистема обліку персоналу призначена для оцінювання руху персоналу (P5). Вона забезпечує відповідність складу та структури персоналу підприємства його потребам. Підсистема мотивування персоналу забезпечує комплекс заходів, що стимулюють працівників до здійснення ними ефективної діяльності (P6). Основним завданням підсистеми є визначення чинників, що мотивують працівника, та розроблення відповідно до них індивідуальних стимулів і мотивів досягнення максимальної продуктивності, цілей підприємства, цілей працівника та їх взаємоузгодженості. Підсистема створення належних, якісних та безпечних умов праці (P7). Відповідно до законодавства кожен працівник має право на безпечні, комфортні та належні умови праці, які повинен забезпечити йому роботодавець. Це зумовлює виокремлення у структурі ОУП відповідної системи, до компетенцій якої належатиме власне створення і забезпечення впродовж трудової діяльності таких умов. Підсистема інформаційно-юридичного забезпечення та супроводу (P8). Підсистемою працівнику гарантується право на своєчасне та належне інформаційне забезпечення виконуваних ним обов'язків. Окрім цього створюється належне юридичне супроводження трудової діяльності працівниками. Підсистема ресурсного забезпечення роботи з персоналом (P9). Якісне виконання функцій органом управління персоналом залежить від того наскільки його діяльність забезпечена відповідними ресурсами. А, отже, основним завданням даної підсистеми є своєчасне, якісне та достатнє ресурсне забезпечення діяльності працівників. Підсистема навчання та підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик (P10). В сучасних динамічних умовах розвитку зовнішнього середовища працівник не може застосовувати сталі, набуті професійно-кваліфікаційні навички. Тому основним завданням підсистеми є відстеження професійного зростання працівників. Підсистемою забезпечується підвищення кваліфікації, стажування, навчання працівників із застосуванням відповідних досягнень науки і техніки. Підсистема розвитку персоналу призначена створенню умов до виявлення та розвитку індивідуального потенціалу працівників та забезпеченні ними розвитку організації (P11). Підсистема може охоплювати завдання попередньої підсистеми, якщо на підприємстві не виокремлюють підсистеми P10. Однак вона сприяє всебічному соціально-культурному, професійному, кар'єрному, моральному, етичному, діловому тощо розвитку працівників. Необхідність

розділення підсистем P10 та P11 зумовлена тим, що працівник повинен розвиватись не лише професійно. Підсистема соціалізації працівників (P12) виконує функцію реалізації можливостей щодо становлення і залучення працівника до всіх сфер діяльності на підприємстві та формуванню його професійної взаємодії із усіма елементами середовища, в якому здійснюється діяльність.

У другому розділі роботи було проведено дослідження щодо діяльності ОУП на підприємствах Львівської області. За результатами цього дослідження встановлено, що у переважній більшості підприємств відсутній чітко структурований механізм наповнення ОУП (ОУП), що знижує якість його функціонального призначення. Саме тому доцільним буде розроблення структурно-функціональної моделі, яка дозволить підвищити ефективність діяльності ОУП та розвивати його потенціал. Таку модель розроблено із застосуванням декомпозиційного аналізу структурних елементів множини, що є основою побудови моделі організаційної структури ОУП, яку можемо відобразити наступним чином (рис.4).

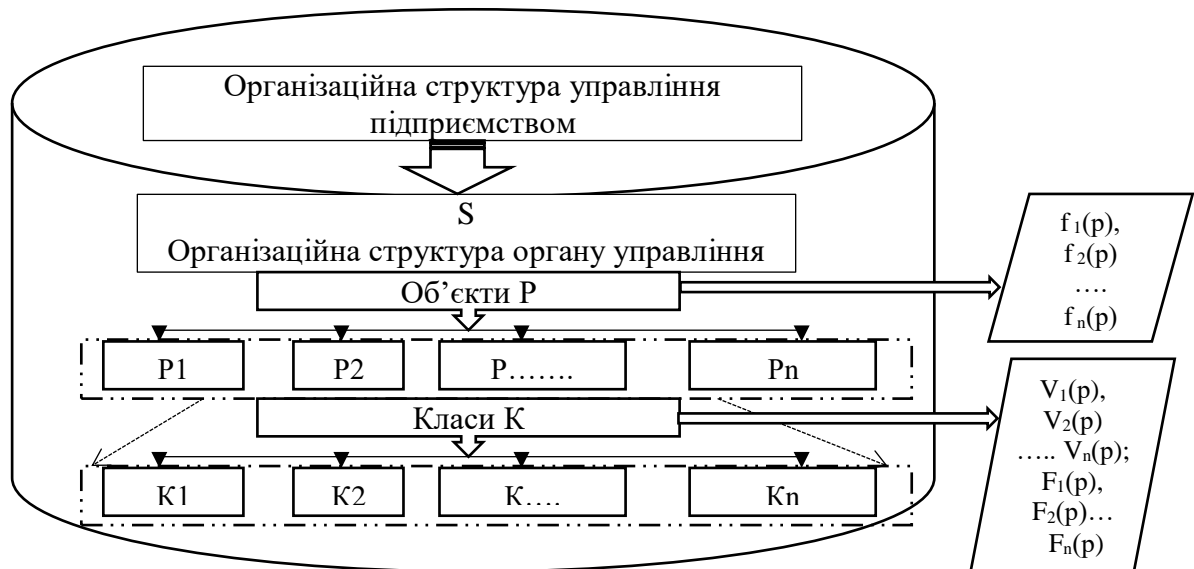


Рис.4. Множинна модель побудови організаційної структури ОУП

Примітка: розвинуто автором

Організаційна структура ОУП підприємства є складовою множини організаційної структури управління підприємством. Множина S є сукупністю об'єктів (P) та класів (K). Класи є підпорядкованими об'єктам. Це підпорядкування відбувається за рішенням керівництва підприємства. Особливістю множини є те, що об'єкти відповідають за функціональне призначення ОУП та виражаються як: ($f_1(p), f_2(p) \dots f_n(p)$), а класи володіють певними властивостями та специфікаціями, що виконуються лише конкретним різнотиповими класами та мають такий характер: ($V_1(p), V_2(p) \dots V_n(p); F_1(p), F_2(p) \dots F_n(p)$).

Побудова ОУП базується на тому, що він є певною сукупністю множин (структурних елементів ОУП), що в сукупності утворюють єдину структуру. Відповідно орган управління персоналом виступатиме множиною S, яка складається із набору певних об'єктів – підсистем ОУП. Кожен об'єкт множини має конкретний набір властивостей та функцій, які він виконуватиме, що власне дозволяє виокремлювати його у окремий елемент множини. Відповідно до запропонованої формалізованої структурної декомпозиції ОУП на підприємстві за функціональною

ознакою будь-який об'єкт множини позначатиметься P (див. табл.3). Відповідно, кожному об'єкту множини S буде властивий певний набір функцій-характеристик f , який математично можна відобразити наступним чином:

$$F(p) = \Sigma f_1(p), f_2(p) \dots f_n(p), \quad (2)$$

де $F(p)$ – сукупність функцій, які виконуватиме конкретний елемент органу управління; $f_1(p), f_2(p) \dots f_n(p)$ – змістові функції за рольовим розподілом учасників об'єкта P .

Відповідно кожен об'єкт-підсистеми P ОУП множини S можна відобразити так, що кожен він належить множині S та виконує тільки йому притаманні функції :

$$S = S/P \text{ або } S/ f_1(p), f_2(p) \dots f_n(p), \quad (3)$$

Множина S ОУП складатиметься із сукупності об'єктів-підсистем P , яким будуть характерні наступні параметри: функціональність; вимірність; типовість. P – об'єкт (підсистема) множини S ОУП виконуватиме функції $F(p) = \Sigma f_1(p), f_2(p) \dots f_n(p)$, що визначає параметр функціональність. Вимірність P - об'єкта ($V(P)$) трактуватимемо як кількість функцій, які він виконуватиме в натуральному числовому вираженні від 1 до n та є складовими параметра функціональність:

$$V(P) = P/ F(p) = \sum_1^n F(p) \quad (4)$$

Параметр типовість дозволить здійснити розподіл P – об'єктів у структурі множини S за критерієм вимірності та функціональності, і, відповідно дозволить уникнути дублювання функцій окремими підсистемами-об'єктами ОУП. Відповідно за цим параметром ми зможемо виокремити однотипові елементи об'єкта, які будуть розподілені за функціями та дозволять утворити різнотипові елементи об'єкта P .

Кожен об'єкт виконує функції f та володіє певними властивостями V , відповідно утворює певні класи K . Клас об'єктів ОУП – це сукупність властивостей та функцій, які притаманні відповідному об'єкту ОУП. А отже клас можемо описати таким математичним виразом:

$$K = (V(p); F(p)) = (V_1(p), V_2(p) \dots V_n(p) ; F_1(p), F_2(p) \dots F_n(p)), \quad (5)$$

де K – клас об'єкту ОУП, $V_1(p), V_2(p) \dots V_n(p)$ – властивості притаманні класу, $F_1(p), F_2(p) \dots F_n(p)$ – функції, які виконуватиме клас об'єкту ОУП.

Таким чином, визначивши класи та об'єкти ОУП, можемо утворити множину S , що виражатиме кількісне наповнення органу управління на підприємстві та дозволить сформулювати його структуру. Тобто оргструктура ОУП буде виражена множиною S , яка складатиметься із об'єктів P та класів K та виконуватиме умови:

$$\left. \begin{aligned} P_1 \cup P_2 \cup \dots \cup P_n &= S; \\ K_1 \cup K_2 \cup \dots \cup K_n &= S \\ P_1 \cup P_2 \cup \dots \cup P_n \cup K_1 \cup K_2 \cup \dots \cup K_n &= S, \end{aligned} \right\} \quad (6)$$

де $P_1 \cup P_2 \cup \dots \cup P_n$ – об'єкти ОУП, $K_1 \cup K_2 \cup \dots \cup K_n$ – класи ОУП, S – множина, яка являє собою оргструктуру ОУП.

Ураховуючи той факт, що підприємство перебуває в умовах постійного динамічного розвитку, перед керівництвом постає проблема у необхідності перманентного удосконалення усієї діяльності. Так як ключовим ресурсом на підприємстві є працівники, то першочергово виникає потреба розвитку персоналу та відповідного органу управління ним. Під розвитком ОУП 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.

На підприємстві керуюча підсистема ОУП складатиметься із менеджерів рівнів В, С та Н. Менеджеру рівня В будуть підпорядковані менеджери рівня С, а менеджери Н підпорядковуватимуться менеджерам С. Таке підпорядкування створює граф r -ієрархії. Ця ієрархія буде мати форму дерева, оскільки безпосередньому керівнику вищого рівня підпорядковуються менеджери нижчої ланки. Відповідно залежно від розміру підприємства r -ієрархії можуть бути різних форм від простої $r=1$ до складної $n-r$, у якій порядковість ієрархії визначається кількістю підпорядкованих ланок, у яких конкретний менеджер відповідного рівня здійснює управління мінімум одним виконавцем, підпорядкованим лише йому.

Для підприємств середнього та крупних розмірів, де є потреба у створенні спеціалізованих підрозділів відповідно до запропонованих нами підсистем, створюватимуться ієрархії рівня 2- N . Відповідно 2- r -ієрархія міститиме двох менеджерів, яким будуть підпорядковані безпосередні виконавці, N - r -ієрархія, міститиме N менеджерів, у залежності від того наскільки великою є організація, і скільки підсистем ОУП буде у ній створено. Необхідність виокремлення ієрархічної та неієрархічної складових зумовлена тим, що ефективна діяльність органу управління персоналом забезпечується чітким підпорядкуванням його структурних елементів. Відповідно 1-, 2- r -ієрархії та N - r -ієрархія наведені графічно на рис.5.

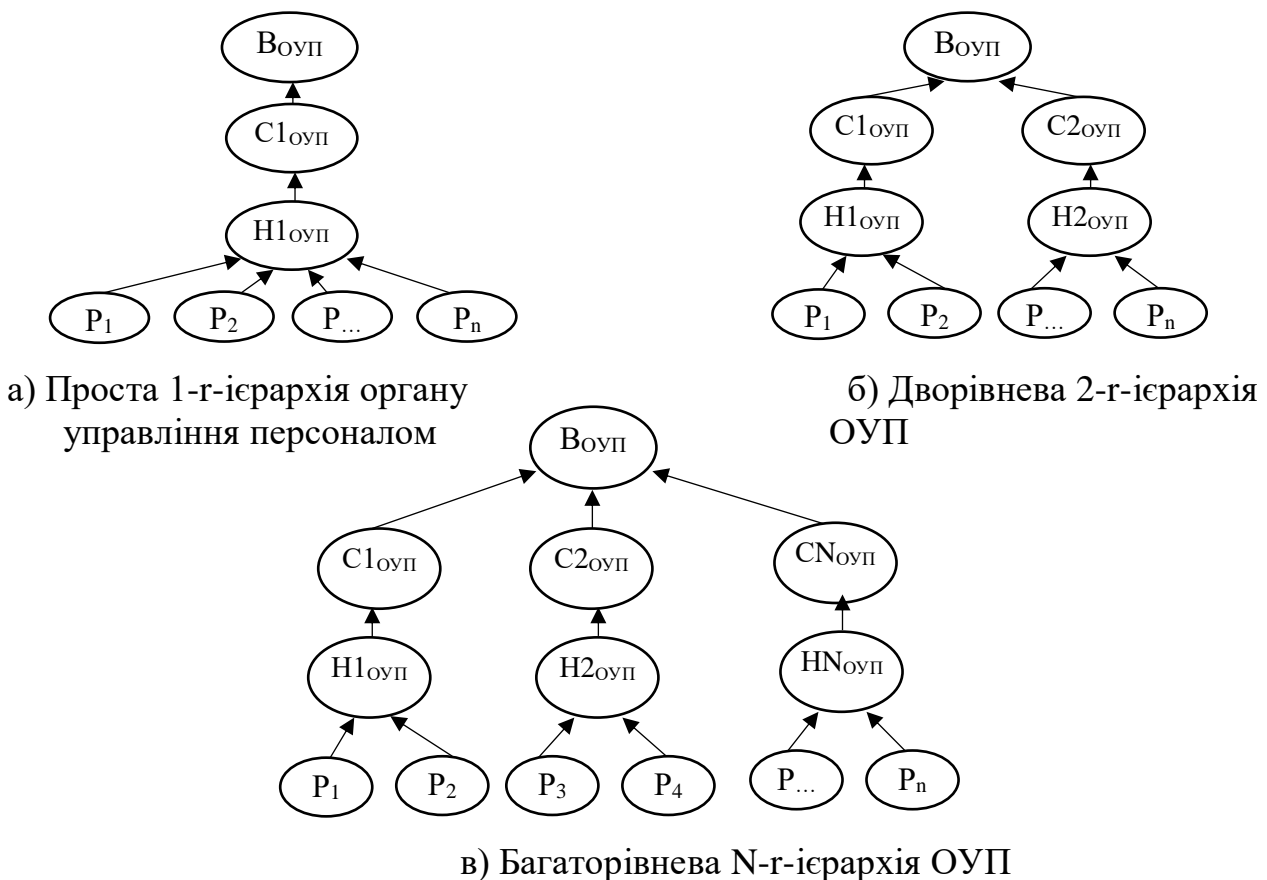


Рис.5. Динамічні ієрархії ОУП

Примітка: побудовано автором

Динамічне моделювання оргструктури ОУП здійснюватиметься з метою: декомпозиції оргструктури підприємства у цілому, у результаті якої на ньому відбувається її поділ з подальшим виокремлення оргструктури підрозділу ОУП; ущільнення, коли відбувається зворотній процес підпорядкування раніше виокремленого структурного підрозділу ОУП іншим структурним підрозділам, тобто, коли потреби у самостійному ОУП немає; впровадження компетентнісного підходу, коли працівники виявляють бажання бути підпорядкованими керівнику з вищим рівнем компетенцій, ніж є у призначеного керівника; скорочення рівнів ієрархії, тобто, коли кількість працівників керуючої системи ОУП є занадто великою для визначеної кількості керованої системи; деструктуризації, яка означає обґрунтування ліквідації окремого підрозділу ОУП в загальній оргструктурі.

Застосування графодинаміки дозволить отримати оптимальну оргструктуру органу управління підприємством. Завдяки графодинаміці можливим буде виконувати на підприємстві завдання з оптимізації діяльності ОУП. Оптимізація здійснюватиметься у двох аспектах: з виокремленням ОУП; з реорганізацією та зміною підпорядкування. Це дозволить отримати оргструктуру з оптимальною нормою керованості та виконанням усіх поставлених завдань органу управління персоналом.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі запропоновано вирішення наукового завдання щодо розроблення теоретико-методологічної та методико-прикладної бази економічного оцінювання та побудови органів управління персоналом підприємств. Результати виконаного дослідження дають змогу сформулювати такі висновки:

1. Розвинуто категорію «орган управління персоналом підприємства», яку визначено, як особу, кілька осіб, структурний підрозділ та / або структурні підрозділи підприємства, що здійснюють управління персоналом. Класифікацію факторів впливу на побудову та функціонування ОУП розвинуто шляхом їх групуванням на зовнішні і внутрішні, що дозволяє врахувати їх вплив при побудові та структурному наповненні ОУП.

2. Розвинуто типологію видів ОУП підприємств, що передбачає виокремлення нових ознак (за кількістю осіб, задіяних в органі управління персоналом підприємства; за рівнем управління; за об'єктом управління; за підходом до управління; за інноваційністю управління). Запропонована типологізація органів управління персоналом підприємства буде корисною для вибору механізму організування роботи ОУП підприємства на конкретному підприємстві, а також дозволить систематизувати наявні структурні підрозділи з управління персоналом на різних підприємствах за певними ознаками задля здійснення порівняльного аналізу результатів їхньої діяльності та оцінювання ефективності їхньої роботи загалом, тобто уможливить співставлення їх між собою задля формування комплексу управлінських рішень щодо удосконалення управління персоналом підприємства.

3. Розроблено індикативно-цільовий метод оцінювання доцільності побудови (створення, структурного удосконалення) ОУП та розрахунку ефективності його функціонування на підприємстві, який дозволяє обґрунтувати потребу у виокремленні ОУП в окремий структурний елемент системи управління, розрахувати

економічні, соціальні та організаційні критерії оцінювання результативності роботи ОУП, а також забезпечити систематичне здійснення оцінювання показників задля регулювання відхилень у діяльності ОУП.

4. Удосконалено механізм проектування моделі ОУП шляхом визначення залежності оргструктури ОУП від структури управління підприємством в цілому, від виду економічної діяльності підприємства та від виробничих процесів самого підприємства, який передбачатиме формування та застосування типової організаційної структури ОУП на підприємстві та базуватиметься на проектуванні дванадцяти підсистем ОУП і дозволить підприємствам самостійно включати до складу ОУП ту чи іншу підсистему.

5. Удосконалено множинну модель побудови організаційної структури ОУП, яка базується на тому, що він є певною сукупністю множин (структурних елементів ОУП), що в сукупності утворюють єдину структуру. Визначено класи та об'єкти ОУП, що дозволяють утворити множину S , що виражатиме кількісне наповнення органу управління на підприємстві та дозволить сформулювати його структуру. Кожен об'єкт множини матиме конкретний набір властивостей та функцій, які він виконуватиме, що власне дозволяє виокремлювати його у окремий елемент множини.

6. Удосконалено модель розвитку ОУП, яка складається, залежно від розміру підприємства, з r -ієрархій різних рівнів, від простої $r-1$ до складної $n-r$, у якій порядковість ієрархії визначається кількістю підпорядкованих ланок, у яких конкретний менеджер ОУП відповідного рівня здійснює управління мінімум одним виконавцем, підпорядкованим лише йому, та відрізняється тим, що ця модель дозволяє відстежувати динамічні зміни у структурі органу управління та ефективно виконувати на підприємстві завдання з оптимізації структури ОУП.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України та у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних

1. Тарнавський, М. І., Бала, Р. Д. та Бала, О.І., 2014. Розвиток інструментів управління персоналом у кадровій політиці підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 797, с. 348-355. (Особистий внесок автора: визначено особливості розвитку інструментів управління персоналом).

2. *Тарнавський, М. І., Бала, Р. Д. та Бала, О. І., 2016 Індикатори оцінювання управління персоналом на засадах коучингу. *Бізнес Інформ*, 2, с.203-211. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, РИИЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals та інші*). (Особистий внесок автора: досліджено індикатори, які впливають на ефективність роботи органу управління персоналом).

3. *Тарнавський, М. І. та Бондаренко, Л. П., 2017. Побудова структури ОУП на

* публікації у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних

підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*, № 7, с. 47–52. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Scientific Indexing Services* та інші). (Особистий внесок автора: визначено процес побудови та види оргструктур органу управління персоналом на підприємстві).

4. *Тарнавський, М. І., Бала, Р. Д., Білик, М. В. та Бала, О. І., 2018. Фактори плинності кадрів на підприємствах в умовах розвитку міжнародних економічних зв'язків. *Бізнес Інформ*, 1, с.177-182. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, РИИЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals* та інші). (Особистий внесок автора: визначено роль ОУП у вирішенні проблем плинності кадрів).

5. *Тарнавський, М. І., 2018. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління персоналом підприємств. *Бізнес Інформ*, 3, с.381-386. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, РИИЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals* та інші).

6. *Тарнавський, М. І., 2018. Типологія органів управління персоналом підприємства. *Управління розвитком*, 1, с.128-134. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *СОЦИОНЕТ, RePEc, Google Scholar* та інших)

7. *Тарнавський, М.І. та Бала, Р.Д., 2018. Структурно-функціональне моделювання органу управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*, 5. Доступно: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2018/160.pdf. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus, Google Scholar*). (Особистий внесок автора: розроблено структурно-функціональну модель діяльності ОУП).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

8. Тарнавський, М. І., 2014. Впровадження сучасних підходів до навчання персоналу в кадровій політиці підприємства. *Управління економічними процесами на макро- і макрорівні: проблеми та перспективи вирішення. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих вчених*. Львів, Україна, 11–12 Квітень 2014 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

9. Тарнавський, М. І. та Бала, Р. Д., 2014. Переваги аутстафінгового співробітництва в управлінні персоналом обліково-аналітичних підрозділів. *Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства, II Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 24–25 Жовтень 2014 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: визначено переваги аутстафінгу у процесі здійсненні ефективного управління персоналом).

10. Тарнавський, М. І., Бала, Р. Д., та Бала, О. І., 2014. Переваги та недоліки технології аутстафінгового співробітництва. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту, X Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 6–8 Листопад 2014 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: визначено особливості впливу аутстафінгу на управління персоналом).

11. Тарнавський, М. І., 2015. Особливості організування ефективної роботи

відділів управління персоналом на підприємстві. *Сучасні економічні системи: стан та перспективи. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція*. Хмельницький, Україна, 14-15 Травень 2015 р. Хмельницький: ХКТЕІ.

12. Тарнавський, М. І., 2016. «Орган управління персоналом»- економічний зміст поняття. *II Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція молодих вчених "Бухгалтерський облік, аналіз, аудит в системі інформаційного забезпечення підприємств"*. Львів, Україна, 18 Березень 2016 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

13. Тарнавський, М. І., 2016. Функціональне призначення органу управління підприємством на підприємстві в сучасних умовах. Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення. *II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих вчених*. Львів, Україна, 14–15 Квітень 2016 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

14. Тарнавський, М. І., 2016. Життєвий цикл підприємства в структурному моделюванні органу управління персоналом. *VI Міжнародна науково-практична конференція "Управління інноваційним процесом в Україні: економічні, соціальні та політичні трансформації"*. Львів, Україна, 19–21 Травень 2016 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

15. Тарнавський, М. І., 2016. Структурування органу управління персоналом на підприємстві. *Актуальні питання функціонування фінансового ринку в умовах кризових явищ світової економіки. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція*. Одеса, Україна, 15-16 Квітень 2016 р. Одеса: ОНЕУ.

16. Тарнавський, М. І., 2018. Принципи діяльності органу управління персоналом на підприємстві. *Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення. III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих учених*. Львів, Україна, 24–25 Квітень 2018 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

АНОТАЦІЯ

Тарнавський М.І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2018.

Охарактеризовано зміст управління персоналом підприємств, досліджено сутність та типологію ОУП на підприємствах, здійснено дослідження чинників впливу на формування ОУП підприємства, висвітлено концептуальні засади вітчизняного та зарубіжного досвіду оцінювання ОУП.

Розроблено індикативно-цільовий метод оцінювання побудови (створення, структурного удосконалення) ОУП та розрахунку ефективності його функціонування на підприємстві, запропоновано індикатори економічного оцінювання діяльності

ОУП та проаналізовано досвід застосування ОУП на підприємствах, здійснено оцінювання їх діяльності.

Удосконалено процес формування ОУП підприємств, розвинуто моделі проектування ОУП, запропоновано типову організаційну структуру ОУП, здійснено структурно - функціональне моделювання діяльності ОУП на підприємстві, визначено процес побудови ОУП та здійснено його моделювання із застосування графодинамічних моделей.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, орган управління персоналом, типологія ОУП, структурно-функціональне моделювання ОУП, індикативно-цільове оцінювання.

АННОТАЦИЯ

Тарнавский М.И. Экономическое оценивание и построение органов управления персоналом предприятий. - На правах рукописи.

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 - экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный университет «Львівська політехніка» Министерства образования и науки Украины, Львов, 2018.

Охарактеризованы содержание управления персоналом предприятий, исследована сущность и типологию ОУП на предприятиях, проведено исследование факторов влияния на формирование ОУП предприятия, освещены концептуальные основы отечественного и зарубежного опыта оценки ОУП.

Разработан индикативно-целевой метод оценки построения (создания, структурного усовершенствования) ОУП и расчета эффективности его функционирования на предприятии, предложены индикаторы экономической оценки деятельности ОУП и проанализирован опыт применения ОУП на предприятиях, осуществлено оценки их деятельности.

Усовершенствован процесс формирования ОУП предприятий, развито модели проектирования ОУП, предложено типичную организационную структуру ОУП, осуществлено структурно - функциональное моделирование деятельности ОУП на предприятии, определен процесс построения ОУП и осуществлено его моделирование с применением графодинамических моделей .

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, орган управления персоналом, типологія ОУП, структурно-функціональне моделювання ОУП, індикативно-цільове оцінювання.

ANNOTATION

Tarnavskiy M.I. Economic evaluation and construction of personnel management bodies of enterprises. - On the rights of manuscripts.

A dissertation for obtaining the scientific degree of Candidate of Economic Sciences in the specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by the types of

economic activities). – Lviv Polytechnic National University, the Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2018.

The dissertation contains scientific-methodological and practical proposals for solving problems of economic evaluation and construction of personnel management bodies of enterprises (PMB).

In the first chapter "Theoretical and applied fundamentals of economic evaluation and construction of personnel management bodies of enterprises " was characterized the content of personnel management of enterprises, the essence and typology of personnel management bodies at enterprises were researched, were researched the factors which have influence on the formation of the personnel management body of the enterprise, which allowed to group into external and internal, to form their list, and also to identify the extent of their influence on the work of the PMB, also were found out the conceptual principles of domestic and foreign experience of evaluation of PMB at enterprises.

In scientific work was made semantic-categorical analysis of the basic concepts which ensure the execution of personnel work, in particular, the content of such categories as: "personnel ", " personnel management ", " the personnel management body of the enterprise " were established. In particular, the management of labor resources of the enterprise is proposed to consider through the prism of the combination of object management - personnel; the process of management and determining the role of personnel management body in this process. At the same time, the personnel management body is defined as a separate structural element of the management apparatus, which at the enterprise can be expressed by a person, several persons, structural subdivision and / or structural divisions of enterprises that manage the personnel of the enterprise. The main emphasis on determining the managing body is that the separate structural element of the management apparatus and personnel management body should be represented for medium and large enterprises.

For the purpose of effective using of PMBE at the enterprise, were conducted their typology with the selection of five features. According to these features were suggested the following types of PMBE: the number of persons involved in the personnel management body of the enterprise - individual and multi-person; by the level of management - the main and the executive; by the source of formation - with the involvement of new employees and with the involvement of existing staff; by approach to management - reactive and proactive; by innovative approach to management - traditional and innovative.

In the second chapter of the work "Economic evaluation and analysis of personnel management bodies of enterprises activity" were devised an indicative and objective method for evaluating the construction (creation, structural improvement) of the personnel management body and calculating the efficiency of its operation at the enterprise, indicators of the economic evaluation of the PMB activity at the enterprise were proposed, and was analyzed the experience of using of personnel management bodies at enterprises, the evaluation of the PMBE activity was carried out.

In the work, on the basis of the application of the indicative-target approach, a system of indicators has been developed, on the basis of which the enterprise can substantiate the

necessity of constructing or structural filling of the PMB and calculate its quantitative content with the corresponding staffing. Within limits the indicative-target approach, three groups of indicators were suggested: indicators of substantiation of the suitability of creating PMB an organizational nature; indicators of economic nature regarding the possibilities of building or forming the PMB and indicators of structural and functional support of the PMB.

To economically evaluate the work of the personnel management bodies was analyzed existing evaluation tools and was settled their focus on the diagnosis of certain aspects of staffing. It caused necessity to develop the indicators for assessing the activity of the PMB at the enterprise. The feature of the proposed evaluation is the selection of three directions of its implementation, in particular, through the establishment of three types of efficiency: economic; organizational and social.

In the third chapter of the work "Building of personnel management bodies of the enterprises" the process of formation PMB enterprises was improved, the projection models of the PMB have been developed, the typical organizational structure of the PMB has been proposed, the structural and functional modeling of the PMB activity at the enterprises has been carried out, the process of construction of the PMB at the enterprise has been determined and its modeling has been carried out. by application of graph-dynamical models.

The personnel management body is considered as a set of separate elements that form a specific set and structure of this body. According to the theory of sets, each object of the structural set of the PMB will have a specific set of properties for the accomplishment of its targets, which allowed to develop a plural model for constructing the organizational structure of the PMB, which forms its organizational structure as a set of objects and classes.

PMB at the enterprise is in constant development, which is interpreted as a process of continuous improvement of the PMB structure, basic skills, functional duties, responsibilities, powers of the PMB participants, in accordance with the needs in which the company operates during a specific period of its functioning. In order to effectively make changes in the organizational structure of the PMB, we propose to use of hierarchical graphs of different levels and three types of hierarchies: a simple 1-r-hierarchy, a two-level 2-r-hierarchy, a multilevel N-r-hierarchy with the purpose of decomposing the organizational structure of the enterprise in the whole, as a result it is divided with the further separation of the organizational structure of the unit of the PMB and the de-structuring, which means substantiation of the elimination of a separate subdivision of the PMB in the general organizational structure, which will optimize the organizational structure of the PMB.

Keywords: personnel, personnel management, typology of PMB, structural and functional modeling of PMB, indicative and target estimation.