

УДК 658.3:016.17

*М. І. Тарнавський,  
аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
Р. Д. Бала,  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,  
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

## **СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ОРГАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*M. Tarnavskyi  
postgraduate student of the Department of Management and international business,  
Lviv Polytechnic National University  
R. Bala  
Associate Professor of the Department of Foreign Economic and customs activities,  
Lviv Polytechnic National University, Lviv*

### **STRUCTURAL AND FUNCTIONAL MODELLING OF ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT REGULATION ORGAN**

*Роботу присвячено питанням дослідження структури служби управління персоналом на підприємствах. Визначено, що для практичного ефективного управління персоналом, доцільно застосовувати орган управління персоналом на засадах його моделювання. При цьому доведено, що зміст моделювання органу управління персоналом на підприємстві визначається потребою побудови його структури та встановлення функціонального призначення у процесі діяльності з управління персоналом. Встановлено, що ефективна робота з персоналом вимагає постійного, поетапного проектування та удосконалення структурно-функціонального наповнення органу управління персоналом на підприємстві. Наведено практичне вирішення проблеми наукового обґрунтування процесу побудови та проектування структурно-функціонального наповнення органу управління персоналом. Стаття покликана визначити зміст структурно-функціонального моделювання органу управління персоналом, побудувати та обґрунтувати модель формування органу управління персоналом підприємства. У статті також обґрунтовано необхідність побудови органу управління персоналом на засадах структурно-функціонального моделювання, яке забезпечує економічно обґрунтовану результативність служб управління персоналом, а також дозволяє побудувати оптимальну структуру органу управління персоналом на підприємстві, де виникає об'єктивна потреба у його створенні.*

*The paper is dedicated to the issues of the structure of personnel management service at an enterprise. We have found out that to manage the personnel effectively it is advisable to apply a management organ on the basis of its modeling. In addition to this we have proved that the essence of personnel management organ modeling at enterprise depends on the necessity of its structure building and the establishment of functional goal in the process of personnel management. We have found out that the effective cooperation with personnel demands a constant, stage projecting and the improvement of structure and functional organ of personnel management at an enterprise.*

*A practical solution has been offered to a scientific reasoning of the process of the building and projecting of structure and functions of the personnel management organ. The aim of the paper is to define the sense of structure and functional modeling of personnel management organ; build and reason the model of the personnel management organ formation. We have also discussed the necessity of personnel management organ building on the basis of structure and functional modeling which supplies economic result capacity of the personnel management service and also allows building a proper structure of personnel management at enterprise where there is the need for its creation.*

**Ключові слова:** управління персоналом, орган управління персоналом, структурно-функціональне моделювання.

**Key words:** personnel management, personnel management organ, structure and functional modeling.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Ефективність діяльності будь-якого підприємства у сучасних умовах залежить від ефективності роботи його персоналу. На кожному підприємстві функціонує спеціалізований підрозділ з управління персоналом, однак у переважній більшості підприємств відсутній чітко структурований механізм наповнення органу управління персоналом (ОУП), що знижує якість його функціонального призначення. Саме тому доцільним буде розроблення структурно-функціональної моделі, яка дозволить підвищити ефективність діяльності персоналу та розвивати його потенціал. Для досягнення поставлених завдань щодо побудови оптимальної структури органу управління персоналом пропонуємо застосовувати структурно-функціональне моделювання на основі дослідження аспектів процесу побудови моделі, визначення характеристики вхідної та вихідної інформації для кожного етапу побудови, формування обмежень та впровадження методів, необхідних для практичної реалізації етапів побудови моделі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управлінню персоналом присвячено чимало праць зарубіжних та вітчизняних науковців. Серед провідних досліджень зарубіжних науковців значної уваги приділено системам управління персоналом, призначенню служб персоналу, її наповненню, оцінюванню ефективності, серед праць вітчизняних вчених значні дослідження питань діяльності кадрових служб, їх функціонального призначення, формування та діяльності. Так основні положення управління персоналом наведено у роботах Кібанова А.Я., Грішнєвої О.А., Назарової Г.В., Кібенко О.Р., Балабанової Л.В., Гриньової В.М [1-9] та ін. Незважаючи на значний розвиток досліджень діяльності з управління персоналом, є окремі питання, які потребують наукового обґрунтування. Так встановлено, що питання побудови та моделювання структурного наповнення органу управління персоналом, є практично не дослідженим, а отже потребує вирішення.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є розроблення структурно-функціональної моделі побудови органу управління персоналом для вітчизняних підприємств, та за допомогою матричного моделювання обґрунтувати можливість забезпечити оптимальну структуру органу управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Орган управління персоналом є невід'ємним елементом загальної структури управління на кожному підприємстві, відповідно під впливом ринкових умов господарювання він потребує постійного розвитку та удосконалення, що зумовлює необхідність організаційного його моделювання з метою розроблення типової моделі побудови органу управління персоналом на підприємстві. Дана модель базуватиметься на:

- ґрунтовному кількісно-якісному аналізуванні діяльності служб, що відповідають за управління персоналом на підприємстві;
- встановленні обмежень;
- застосуванні процесійного підходу до побудови органу управління персоналу з метою встановлення конкретних етапів реалізації даного процесу;
- обґрунтуванні методів та інструментів побудови, розвитку (удосконалення) та оптимізації ОУП.

Вихідним елементом структурно-функціонального моделювання є аналіз системи управління персоналом з метою визначення функціонального забезпечення та встановлення структурного наповнення органу управління персоналом. При цьому структурне наповнення розглядається як сукупність елементів, що формують цілісну модель органу управління персоналом, відповідно до кожного елемента призначаються посадові обов'язки, відповідальність та повноваження, що становлять функціональне наповнення (рис.1).



**Рис. 1. Структурно-функціональне забезпечення органу управління персоналом**

*Джерело: розвинуто Тарнавським М.І. за матеріалами [1-4]*

Після того, як визначено структуру та функціональні обов'язки елементів органу управління персоналом переходимо до встановлення обмежень та вимог до побудови ОУП. За результатами теоретичних досліджень визначено наступні вимоги:

- вимога 1 – визначення загальних характеристик усіх ланок ОУП з метою розподілу завдань та досягнення цілей ОУП;
- вимога 2 – застосування процесійного підходу до побудови ОУП;
- вимога 3 – синтез структури ОУП із загальною організаційною структурою управління підприємством;
- вимога 4 – визначення вхідних параметрів та вихідних результатів для кожного етапу побудови ОУП;
- вимога 5 – вибір методів моделювання;
- вимога 6 – забезпечення комплексного розвитку підприємства.

Після виконання вимог можемо сформулювати послідовність дій, необхідних для побудови ОУП (рис.2).



**Рис. 2. Процес побудови органу управління персоналом на підприємстві**

*Джерело: розроблено Тарнавським М.І.*

Першим етапом процесу побудови є визначення потреби у моделюванні органу управління персоналом. На даному етапі здійснюється обґрунтування доцільності такого органу у загальній організаційній структурі управління. Керівництвом приймається рішення про створення ОУП у зв'язку із тим, що виникає потреба у забезпеченні виконання функціональних завдань по роботі із системою персоналу на підприємстві.

За результатами першого етапу розробляються напрями моделювання ОУП, які реалізовуватимуться на другому етапі. Пропонуємо два напрями моделювання:

- організаційне;
- функціональне.

Організаційне моделювання здійснюється з метою:

- визначення структурного наповнення ОУП;
- розподілу функцій для ланок ОУП;
- визначення системи прийняття рішень керівниками ОУП та визначення відповідальності;
- оцінювання ефективності діяльності ОУП.

Функціональний напрям реалізується з метою забезпечення ефективного виробничо-господарського механізму функціонування підприємства за участю ОУП. Функціональне моделювання здійснюється шляхом:

- впорядкування елементів ОУП у відповідності до загальної структури управління;

- створення нормативної бази функціонування ОУП;
- розподілу відповідальності та повноважень між учасниками керованої системи ОУП;
- управління витратами щодо функціонування та розвитку ОУП;
- оцінювання соціально-економічного розвитку учасників ОУП та системи управління персоналом в цілому.

На третьому етапі доцільно здійснити обґрунтування методу, який застосовуватиметься при побудові органу управління персоналом.

Особливістю даного етапу є те, що немає єдиного раціонального методу. Тому при виборі того чи іншого методу на підприємстві необхідно створити групу фахівців, які обґрунтують доцільність вибору конкретного методу у залежності від цілей побудови ОУП.

Основними цілями побудови ОУП є створення, синтез, раціоналізація, здійснення організаційних змін, типологізація, реструктуризація.

Створення передбачає, що на підприємстві відсутній спеціалізований підрозділ з управління персоналом, однак працівники, що виконують роботи з кадрами не справляються з їх обсягом, а тому постає потреба у створенні відокремленого підрозділу управління персоналом.

Синтез розуміє об'єднання окремих ланок з управління персоналом в єдину структуру – відокремлений елемент загальної організаційної структури.

Раціоналізація містить обґрунтування організації робіт з управління персоналом доцільнішими способами, за участю працівників органу управління персоналом.

Здійснення організаційних змін зумовлює необхідність органу управління персоналом швидко адаптуватись до вимог внутрішнього та зовнішнього середовища із врахуванням інтересів працівників.

Типологізація передбачає побудову органу управління персоналом на основі поєднання його елементів в окремі ланки за спільними функціональними ознаками щодо управління персоналом.

Реструктуризація означає зміну у структурі органу управління персоналом з метою підвищення ефективності його функціонування.

За матеріалами Сисоєнко І. А. [5] та за результатами досліджень літературних джерел [1-8] проведено систематизацію основних методів побудови (проекування) ОУП. Серед яких виділено методи: бенчмаркінгу; типового проектування; програмно-цільовий; експертний; економіко-математичний; статистичний; дослідний; функціонально-орієнтований; структурування за цілями; індивідуальний; застосування АСУ; проектний; нормативний.

Етап 4. Розрахунок показників побудови органу управління персоналом. За результатами реалізації цього етапу на підприємстві визначають кількість працівників органу управління персоналу, кількість працівників керуючої ланки даного підрозділу, трудомісткість працівників ОУП, функціональне навантаження працівників, ресурсне забезпечення функціонування ОУП.

Етап 5. Побудова органу управління персоналом. Зміст цього етапу полягає у безпосередньому створенні організаційної структури органу управління персоналом та забезпеченні її роботи.

Етап 6. Розрахунок показників ефективності функціонування органу управління персоналом основним завданням шостого етапу є розроблення послідовності та встановлення критеріїв оцінювання ефективності функціонування органу управління персоналом.

Етап 7. Аналізування результатів діяльності органу управління персоналом, прийняття рішень по удосконаленню функціонування. У результаті цього етапу керівництво має обґрунтовану інформацію про роботу ОУП та розробляє пропозиції по її покращенню.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Загалом ефективна діяльність органу управління персоналом залежить від чималого впливу подій, обставин, чинників, які мають бути враховані у процесі побудови і створення ОУП, що забезпечить подальшу ефективну роботу усіх структурних підрозділів підприємства. Перспективою подальших досліджень, відповідно є динамічне моделювання оргструктури ОУП, яке передбачатиме зміну оргструктури під впливом динамічних процесів.

#### **Література.**

1. Рябцева О. Є. Сучасні методи оцінювання ефективності діяльності відділу управління персоналом / О. Є. Рябцева, О. О. Рябцев // Економічний вісник ДВНЗ "Український державний хіміко-технологічний університет". - 2016. - № 1. - С. 102-107.
2. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення / Є. І. Ковтун // Молодий вчений. - 2016. - № 6. - С. 46-50.
3. Чобіток В. І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект / В. І. Чобіток, А. В. Волощенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 50. - С. 313-318.
4. Бондаренко Л. П. Побудова структури органу управління персоналом на підприємстві / Л. П. Бондаренко, М. І. Тарнавський // Інвестиції: практика та досвід. - 2017. - № 7. - С. 47-52.
5. Сисоєнко І. А. Методи проектування організаційної структури підприємства / І. А. Сисоєнко // Таврійський науковий вісник. - 2013. - Вип. 85. - С. 307-311.
6. Організаційні структури управління корпораціями / Г. В. Назарова. - Х. : ХДЕУ, 2004. - 407 с.
7. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.

8. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 229 с.

9. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом / В.М. Гриньова, М.М. Новікова. – Харків: ХНЕУ, 2004. – 428 с

#### References.

1. Riabtseva, O. Ye., Riabtsev, O. O. (2016). Suchasni metody otsiniuvannya efektyvnosti diialnosti viddilu upravlinnia personalom. *Ekonomichnyi visnyk DVNZ "Ukrainskyi derzhavnyi khimiko-tehnolohichnyi universytet"*, № 1, p. 102-107. Ukraine.

2. Kovtun, Ye. I. (2016). Analiz systemy upravlinnia personalom pidpryemstva ta rozrobka zakhodiv shchodo yii udoskonalennia. *Molodyi vchenyi*, № 6, p. 46-50. Ukraine.

3. Chobitok, V. I., Voloshchenko, A. V. (2015). Formuvannya systemy upravlinnia personalom na promyslovykh pidpryemstvakh: teoretychnyi aspekt. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, Vyp. 50, p. 313-318. Ukraine.

4. Bondarenko, L. P., Tarnavskiy, M. I. (2017). Pobudova struktury orhanu upravlinnia personalom na pidpryemstvi. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 7, p. 47-52. Ukraine.

5. Sysoienko, I. A. (2013). Metody proektuvannya orhanizatsiinoi struktury pidpryemstva. *Tavriiskyi naukovi visnyk*, Vyp. 85, p. 307-311. Ukraine.

6. Nazarova, H. V. (2004). Orhanizatsiyni struktury upravlinnya korporatsiyamy [Organizational structures of corporate governance]. - Kh. : KhDEU, 407 p. Ukraine.

7. Kibanov A.YA. (2005), *Osnovy upravlinnya personalom* [Fundamentals of personnel management], YNFRA-M, Moscov, Russia.

8. Balabanova L.V., Stelmashenko O.V. (2011), *Stratehichne upravlinnya personalom pidpryemstva* [Strategic HR the company], Znannya, Kyiv, Ukraine.

9. Grinyova V.M., Novikova M.M. (2004), *Administratyvne upravlinnya trudovym potentsialom* [Administrative management of labor potential], KHNEU, Kharkiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 20.05.2018 р.*