

**Борисяк О.В.**, здобувач  
кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу  
*Тернопільський національний економічний університет*

## ОПТИМІЗАЦІЙНІ ВИКЛИКИ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

**Борисяк О.В. Оптимізаційні виклики у системі управління персоналом підприємств.** У статті розглянуто оптимізаційні виклики у системі управління персоналом підприємств у розрізі сучасних концептуальних напрямів економіки. Проведено порівняльний аналіз віртуальних і традиційних (стаціонарних) підприємств. Проаналізовано актуальність запровадження на підприємствах такої організаційної моделі управління, як управління проектами. Виокремлено тенденцію формування парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом. Обґрунтовано важливість розвитку ринку послуг з управління персоналом як основи для створення інноваційної бази людських ресурсів підприємства.

**Ключові слова:** управління персоналом, віртуальні підприємства, оптимізаційний розвиток, інноваційні технології, управління проектами, покоління працівників X, Y і Z, «м'які» навички працівників, ринок праці, людські ресурси, ринок послуг з управління персоналом.

**Борисяк Е.В. Оптимизационные вызовы в системе управления персоналом предприятий.** В статье рассмотрены оптимизационные вызовы в системе управления персоналом предприятий в разрезе современных концептуальных направлений экономики. Проведен сравнительный анализ виртуальных и традиционных (стационарных) предприятий. Проанализирована актуальность внедрения на предприятиях такой организационной модели управления, как управление проектами. Выделена тенденция формирования парадигмы оптимизационного развития управления персоналом. Обоснована важность развития рынка услуг по управлению персоналом в качестве основы для создания инновационной базы человеческих ресурсов предприятия.

**Ключевые слова:** управления персоналом, виртуальные предприятия, оптимизационные развитие, инновационные технологии, управление проектами, поколения работников X, Y и Z, «мягкие» навыки работников, рынок труда, человеческие ресурсы, рынок услуг по управлению персоналом.

**Borysiak O.V. Optimization challenges in the personnel management system on the enterprises.** The article is devoted the optimization challenges in the personnel management system on the enterprises in the context of modern conceptual directions of the economy. A comparative analysis of virtual and stationary enterprises is conducted. The relevance of the implementation of project management on the enterprises is analyzed. The formation of the paradigm of optimization development of personnel management is indicated. The importance of formation of the market of personnel management services as a source of creation of an innovative database of human resources of enterprises is deduced.

**Key words:** personnel management, virtual enterprises, optimization development, innovative technologies, project management, generations of employees XYZ, “soft” skills of employees, labor market, human resources, market of personnel management services.

**Постановка проблеми.** Формування віртуальної соціально-економічної системи, що супроводжується глобалізацією процесів у суспільстві, зумовлює трансформацію підходів до ролі людини в реалізації цілей підприємств. Це свідчить про розгляд персоналу крізь призму визначення цінності наявних ресурсів, пошуку оптимізаційних технологій із розкриття потенційних можливостей працівників.

Така закономірність розвитку сучасних підприємств посилює науковий інтерес до функціонування системи управління персоналом. У контексті цього питання особливе значення має виокремлення оптимізаційних викликів, які постали перед цією системою, для розроблення відповідних адаптаційних програм розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-прикладні аспекти функціонування системи управління персоналом підприємств представлені у працях таких учених, як: М. Армстронг, Л. Балабанова, В. Брич, Дж. Вейнгардт, С. Войтович, П. Друкер, С. Калініна, Р. Коц'янова, Р. Мінкуте-Генріксон, В. Нижник, М. Новікова, М. Романюк, О. Сардак, О. Стельмашенко та ін.

У науковому середовищі особливий інтерес сформувався до розроблення і вивчення інноваційних технологій управління персоналом. Дослідження даної проблематики проводять Л. Балабанова, В. Брич, Т. Білорус, Дж. Булеча, З. Йоніякова, В. Давідавічєне, А. Каханьякова, Р. Коц'янова, Е. Лихолобов, Л. Мажник, Дж. Меркевічюс, М. Нагара, О. Нахтма-

нова, Г. Писаревська, Дж. Раунделюнєне, О. Сардак, О. Третьяк, М. Ушева, С. Цимбалюк та ін.

В умовах мінімізації витрат і прагненні досягнути максимального прибуткового ефекту на підприємствах доречною стає інтеграція функцій, структурних підрозділів та утвердження пріоритетів системного управління. Зокрема, О. Редька [1], досліджуючи інноваційні підходи до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств, пропонує модель двоспрямованої інтеграції підрозділів управління персоналом.

Актуальним питанням під час запровадження інноваційних технологій у системі управління персоналом, орієнтованих на розкриття потенційних можливостей працівників, є гармонізація цілей підприємства, працівників і суспільства. З огляду на це, заслуговує на увагу розгляд сучасних оптимізаційних викликів, які постали перед системою управління персоналом.

**Постановка завдання.** Метою статті є вивчення закономірностей розвитку сучасної системи управління персоналом підприємств і виокремлення оптимізаційних викликів, які впливають на формування інноваційної бази людських ресурсів.

**Виклад основних результатів.** Система управління вітчизняними підприємствами характеризується перехідним періодом від традиційного (сталі умови) до інноваційного (змінні умови) управління. Лінійно-функціональну організаційну структуру управління поступово замінюють нові форми (наприклад, мережева, матрична), які спрямовані на функціонування у конкурентному середовищі та оперативне реагування на ризик-фактори. Для формування інноваційної команди фахівців за мінімізації витрат на технології відстежуємо на підприємствах утвердження практики зі створення віртуальних відділів, перехід на аутсорсинг, активна участь лінійного менеджера в управлінні персоналом.

У розрізі розгляду оптимізаційних викликів у системі управління персоналом підприємств і використання інноваційних технологій варто відзначити те, що в науково-практичному середовищі [2; 3] усе частіше наголошується на тенденції зміни підходу до ієрархічно-організаційної структури підприємств (перехід від вертикальних ієрархій до інтегрованих, гніздових ієрархій або горизонтальних, міжфункціональних), а також формування нового покоління підприємств – бірюзових. Як наслідок, на таких підприємствах змінюються й підходи до ролі персоналу, технологій із розкриття їхніх потенційних можливостей на засадах самоврядування (утворення команд, гнучкість та інтегрованість функціональних обов'язків між членами команди), цілісності та еволюційної мети [3].

Усе це стає можливим за перебудови управлінської структури на засадах мережі, тобто віртуалізації соціально-трудових відносин, за якої відбуваються оперативні процеси поширення інформації

(явних знань) і декодифікації її людиною як чинником впливу в нові знання. Дж. Меркевічюс, В. Давідавічене, Дж. Раунделюнєне, Дж. Булеча трактують віртуальну організацію як форму співпраці об'єднаних робочих ресурсів із різних географічних місць для реалізації загальних цілей, які виконує персонал відповідно до наявної компетенції [4, с. 202]. Своєю чергою, традиційні (стаціонарні) підприємства загалом характеризуються територіальною прив'язаністю до конкретної держави (локаційність ресурсів).

Окрім того, серед сучасних оптимізаційних викликів заслуговує на увагу визначення взаємозв'язку між людиною і штучним інтелектом. Згідно з дослідженням «Людство у машині» (Humanity in the machine) [5], проведеним глобальною медіакомпанією Mindshare у 2016 р., штучний інтелект як програми самонавчання вирішення проблем є наступною головною технологією, яка буде володіти світом. Зокрема, створення та вдосконалення функціональних властивостей чат-ботів (програми штучного інтелекту, які ведуть розмову з людьми через інтерфейс-чат) у месенджерах (Viber, Telegram, Facebook Messenger, WhatsApp та ін.), а також очікуваний стрімкий ріст попиту на них у наступні роки як у сфері бізнесу, так і побутовому житті, свідчать про фактичний розгляд їх як альтернативи багатьом видам діяльності людини (наприклад, робота у колл-центрах, аналіз резюме, проведення співбесід на роботу та ін.) [5].

У даному контексті, на нашу думку, на всіх рівнях управління принципам децентралізації, варіативності, свободи, самонавчання має надаватися пріоритетне значення. Зокрема, це передбачає формування у працівників готовності приймати рішення і нести відповідальність за їх наслідки, делегувати свої повноваження. Такий оптимізаційний виклик із пошуку нової моделі організаційної структури управління підприємств можемо окреслити як цілісний оптимізаційний процес, в основі якого лежить розроблення стратегії оптимізаційного розвитку підприємства.

У розрізі пошуку оптимізаційної моделі системи управління підприємством загалом і системи управління персоналом зокрем, варто зосередитися й на понятті «управління проектами». Для розкриття його сутності П. Мартін і К. Тейт [6, с. 17–19] провели порівняльний аналіз категорій «проект» і «бізнес-процес», у результаті чого виявлено численні відмінності між ними. Зокрема, під сутністю проекту науковці пропонують розуміти тимчасовий процес, який має початок і кінець, унікальність результату, тоді як, на їхню думку, характерною рисою процесного управління є повторювальність бізнес-процесів. Виходячи із цього, погоджуємося із запропонованим П. Мартіном і К. Тейтом трактуванням поняття «управління проектами» як набору інструментів, технологій і знань, які під час роботи

над проектом дають змогу досягти найкращих результатів [6, с. 17–19].

Застосування такої моделі управління на підприємствах сьогодні вважаємо доцільним для синергії поколінь працівників X, Y і Z, а саме формування мультівікових команд і, як наслідок, зниження рівня конфліктності та плинності персоналу. На шляху впровадження моделі управління проектами менеджерам підприємств варто звернути увагу на такі інноваційні технології у системі управління персоналом, як коучинг і гейміфікація, які допомагають цілісно сформувати базу людських ресурсів, зокрема виокремити поряд із «твердими» навиками також «м'які» навички працівників. При цьому слід наголосити на тому, що в умовах такого оптимізаційного виклику у системі управління персоналом підприємств, як динамічний розвиток інформаційних технологій (поява ботів, чат-ботів), саме цінність останніх навичок стрімко зростає.

Водночас зауважимо, що позитивні світові практики реалізації сучасних моделей управління підприємствами, зокрема управління проектами, апробацію якої відстежуємо на вітчизняних підприємствах із розроблення інформаційних технологій, варто адаптувати під національні особливості ведення різних видів господарської діяльності. Такий процес має бути поетапним. Серед оптимізаційних заходів можемо виокремити впровадження моделі управління на функціональному рівні в рамках стратегічної політики (синергетичний і холистичний ефекти). З огляду на це, однією з таких функцій управління підприємствами є управління персоналом, яка залежно від розмірів і обсягів виробництва не завжди має самостійний статус.

Загалом виокремлені вище оптимізаційні виклики життєдіяльності сучасних підприємств свідчать, з одного боку, про зростання ролі персо-

налу (інтелектуалізація праці, креативність праці), а з іншого – посилення безконтактного (віртуального, автоматизованого) управління, що применшує фізичну участь людини у реалізації бізнес-стратегії. Переважання останньої тенденції викликає трансформації у закономірностях функціонування напрямів економіки, зокрема щодо оптимізації процесів (функціональних напрямів) у системі управління персоналом.

Така тенденція вже сьогодні зумовлює необхідність зміни підходу до визначення місця управління персоналом у системі управління підприємством, зокрема в стратегічному управлінні, шляхом розгляду його міжфункціональної (інтегрованої) ролі у досягненні синергетичного ефекту, що, своєю чергою, викличе емерджентність. Дж. Ввейнгардт і Р. Мінкуте-Генріксон наголошують на процесі трансформації організації, яка навчається, у розумну організацію, адже безперервність процесу навчання та розвитку персоналу безпосередньо впливає на впровадження більш високих корпоративних цілей [7]. Окрім того, Ю. Судин у контексті розгляду гудвілу як особливого виду нематеріального активу звертає увагу на актуальність наявності сьогодні висококваліфікованого персоналу як важливого компонента формування ділової репутації підприємства [8, с. 117].

У цьому контексті доцільно ще раз наголосити на такому оптимізаційному виклику у системі управління персоналом підприємств, як посилення тенденції розвитку мережевої та віртуальної економік. Це зумовлює необхідність перебудови соціально-трудових відносин, розроблення інноваційних механізмів управління персоналом, створення нетрадиційних умов для побудови професійної кар'єри, забезпечення балансу між роботою і сім'єю, вивчення організаційної поведінки, безперервності



Рис. 1. Формування парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом

Джерело: авторська розробка

навчання, запровадження нових форм зайнятості (телезайнятість, фріланс), віртуальної комунікації та ін. Провідне значення набуває переорієнтація маркетингової стратегії підприємств на дослідження запитів споживачів у забезпеченні конкурентних переваг на ринку (клієнтоорієнтованості) та отриманні швидкісного і максимального прибутку, активне впровадження у практику корпоративної соціальної відповідальності як технології вирішення глобальних проблем буття людини на Землі.

Таким чином, з огляду на такий одночасний та взаємопов'язаний розвиток кількох концептуаль-

них підходів, в економіці закладається плацдарм для формування парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом (рис. 1), сутність якої полягає у трансформації класичного бізнес-процесу «управління персоналом» на підприємствах у «формування персоналу» на засадах природовідповідності, персоніфікованості та інноваційності. Відповідно до цього, виникає необхідність запровадження такого різновиду технологій, як оптимізаційні.

Велике значення у розрізі вивчення оптимізаційних викликів у системі управління персоналом підприємств належить визначенню рівня сформова-

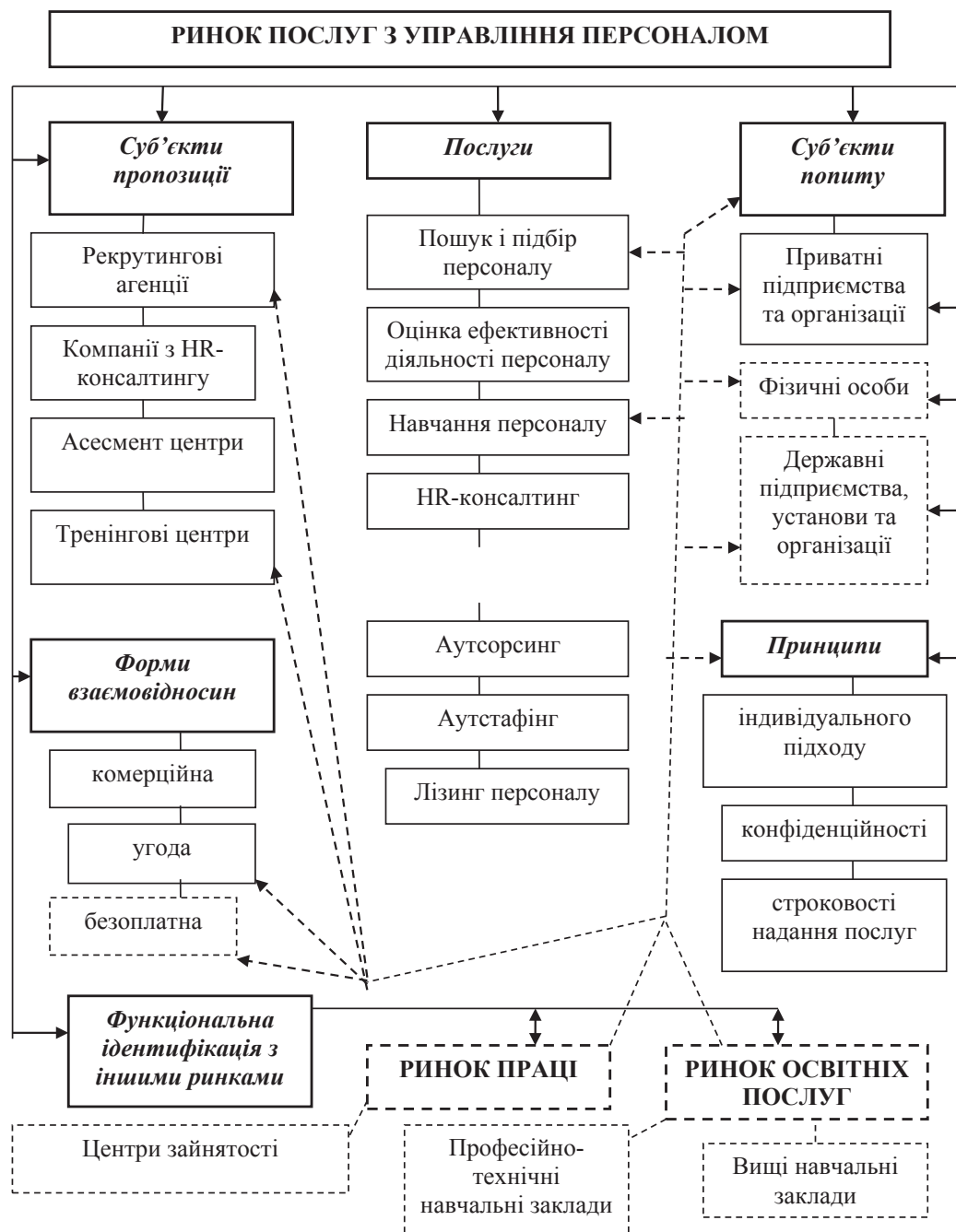


Рис. 2. Сучасна модель функціонування ринку послуг з управління персоналом в Україні

Джерело: авторська розробка

ності ринку послуг з управління персоналом, адже сьогодні одним із чинників формування пріоритетності підприємства у бізнес-середовищі є застосування HR-брендингу. Завданням рекрутерів, окрім вчасного й якісного закриття вакансій відповідно до посадових інструкцій, є розкриття потенціалу кандидатів крізь призму іміджу підприємства. На рис. 2 побудовано модель функціонування ринку послуг з управління персоналом в Україні.

Вважаємо, що розвиток такого типу ринку слугує позитивним чинником утвердження іміджу підприємства як роботодавця, адже в умовах оптимізації використання доступних ресурсів завдання менеджерів полягає у пошуку економічно вигідних механізмів формування конкурентних переваг у бізнес-середовищі.

У контексті оптимізаційного розвитку управління персоналом підприємств науково-дослідні інститути, університети, заклади професійно-технічної освіти є плацдармом для формування знань і, відповідно, інноваційного розвитку. Це свідчить про актуальність тісної співпраці підприємств із такими закладами, зокрема із підрозділами сприяння працевлаштуванню студентів і випускників на засадах аутсорсингу та дуальної освіти.

**Висновки.** Ефективність сучасних моделей системи управління підприємств вибудовується на основі оптимізаційних процесів, які спрямовані

на раціональність використання наявних ресурсів, застосування креативності під час виготовлення продуктів/надання послуг, оперативне реагування на зовнішні та внутрішні зміни. Актуалізується питання розгляду оптимізаційних викликів у системі управління персоналом підприємств. Зокрема, впровадження моделі управління проектами, створення віртуальних підприємств, формування ринку послуг з управління персоналом є особливо доречними в умовах утвердження економіки, заснованої на знаннях, сталого розвитку, креативної економіки, економіки спільної участі та ін.

Такі оптимізаційні виклики у бізнес-середовищі свідчать про формування парадигми оптимізаційного розвитку управління персоналом, сутність якої полягає у трансформації класичного бізнес-процесу «управління персоналом» на підприємствах у «формування персоналу» на засадах природовідповідності, персоніфікованості та інноваційності.

З огляду на це, слід зазначити про актуальність проведення подальших досліджень із розроблення інноваційних напрямів формування персоналу на підприємстві, а саме розвитку «м'яких» навиків працівників. Усе це свідчить про необхідність аналізу технологій, які використовуються на підприємствах у системі управління персоналом, і виокремлення групи технологій формування персоналу, які були б оптимізаційно орієнтованими.

### Список літератури:

1. Редька О.З. Інноваційні підходи до формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2015. 21 с.
2. Брыч В.Я., Давлетбаева Н.Б. Гармонизированная система стратегического инновационного менеджмента в условиях глобализации (на предприятиях Казахстана и Украины): монография. Тернопіль: ТНЭУ, 2014. 212 с.
3. Лалу Ф. Компанії майбутнього. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 544 с.
4. Merkevičius, J., Davidavičienė, V., Raudeliūnienė, J., and Buleca, J. (2015). Virtual organization : specifics of creation of personnel management system. *Economie a Management*, 18 (4), 200-211. URL: [http://www.ekonomie-management.cz/download/1449656512\\_51e6/14\\_VIRTUAL+ORGANIZATION+SPECIFICS+OF+CREATION.pdf](http://www.ekonomie-management.cz/download/1449656512_51e6/14_VIRTUAL+ORGANIZATION+SPECIFICS+OF+CREATION.pdf) (Access date : 26.07.2017).
5. Humanity in the machine. URL: [http://www.mindshareworld.com/sites/default/files/MINDSHARE\\_HUDDLE\\_HUMANITY\\_MACHINE\\_2016\\_0.pdf](http://www.mindshareworld.com/sites/default/files/MINDSHARE_HUDDLE_HUMANITY_MACHINE_2016_0.pdf) (Access date : 02.11.2017).
6. Мартин П., Тейт К. Управление проектами; пер. с англ. СПб.: Питер, 2006. 224 с. URL: [http://www.e-reading.club/djvureader.php/114489/1/Martin\\_-\\_Upravlenie\\_proektami.html](http://www.e-reading.club/djvureader.php/114489/1/Martin_-_Upravlenie_proektami.html) (дата доступа: 24.06.2016).
7. Vveinhardt, J., and Minkute-Henrickson, R. (2015). Transformation of a learning organization into a smart organization : expansion of human resource by intellectual capital. *Proceedings of EDULEARN15 Conference 6th-8th July 2015. Barcelona, Spain*, 172–181. URL: [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38574641/Vveinhardt\\_Minkute\\_Henrickson\\_Transformation\\_of\\_a\\_learning\\_organization\\_into\\_a\\_smart\\_organization.pdf?](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38574641/Vveinhardt_Minkute_Henrickson_Transformation_of_a_learning_organization_into_a_smart_organization.pdf?) (Access date : 26.07.17).
8. Судин Ю.А. Гудвіл як особливий вид нематеріального активу. Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 10–11 жовтня 2014 р.); редкол.: З.В. Задорожний, В.А. Дерій, М.Р. Лучко та ін.; гол. ред. З. В. Задорожний. Тернопіль: THEU, 2014. С. 117–119. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/16253> (дата доступу: 22.02.2018).