

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 658.5:005.95/96

JEL Classification: M11, M12, J24

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2026.15\(48\).66-73](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2026.15(48).66-73)

М.С. Письменна проф., д-р екон. наук

М.С. Сінкевич, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

*Українська державна льотна академія, м. Кропивницький, Україна***Роль операційного менеджменту в оптимізації процесів управління персоналом підприємства**

Метою статті є обґрунтування ролі операційного менеджменту в оптимізації процесів управління персоналом підприємства та визначення основних напрямів підвищення ефективності використання людських ресурсів на основі сучасних управлінських підходів. Актуальність теми обумовлена необхідністю забезпечення високого рівня продуктивності праці, адаптації підприємств до цифрової трансформації економіки, посилення конкуренції на ринку праці та потребою в ефективному використанні людського капіталу як стратегічного ресурсу розвитку організації. У сучасних умовах операційний менеджмент виходить за межі управління виробничими процесами та стає важливим інструментом координації діяльності персоналу, формування ефективних бізнес-процесів і забезпечення сталого розвитку підприємства.

У процесі дослідження використано системний, процесний, функціональний та аналітичний підходи до вивчення взаємозв'язку операційного менеджменту та системи управління персоналом. Обґрунтовано, що ефективність кадрової діяльності значною мірою залежить від якості планування операційних процесів, раціональної організації праці, використання сучасних інструментів мотивації та цифрових технологій управління. Досліджено вплив операційного менеджменту на основні функції управління персоналом, зокрема планування потреби у працівниках, організацію праці, оцінювання результативності діяльності, професійний розвиток персоналу та контроль виконання трудових функцій. Особливу увагу приділено використанню концепцій Lean Management, Kaizen, управління якістю, цифровізації HR-процесів та HR-аналітики як інструментів підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

За результатами дослідження встановлено, що інтеграція операційного менеджменту та системи управління персоналом забезпечує підвищення продуктивності праці, скорочення непродуктивних витрат часу, покращення якості управлінських рішень та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання запропонованих підходів для вдосконалення кадрової політики підприємств та підвищення ефективності управління людським капіталом. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розвитком цифрових інструментів операційного менеджменту та їх інтеграцією із системами HR-аналітики

операційний менеджмент, управління персоналом, людський капітал, продуктивність праці, цифровізація, HR-аналітика, бізнес-процеси, ефективність підприємства

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, швидкими технологічними змінами, цифровізацією бізнес-процесів та посиленням конкуренції. За таких умов особливого значення набуває ефективне використання людського капіталу як одного з ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Водночас досягнення високої ефективності діяльності персоналу неможливе без належної організації операційних процесів, що обумовлює необхідність інтеграції інструментів операційного менеджменту в систему управління персоналом.

Операційний менеджмент традиційно розглядається як система управління процесами створення продукції та послуг. Проте сучасні концепції менеджменту передбачають його поширення на всі бізнес-процеси підприємства, включаючи управління людськими ресурсами. Саме тому дослідження ролі операційного менеджменту в оптимізації процесів управління персоналом є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика операційного менеджменту та управління персоналом є одним із важливих напрямів сучасної економічної науки, оскільки ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від раціонального використання людських ресурсів та належної організації бізнес-процесів. Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями, які розглядають людський капітал як стратегічний ресурс підприємства та важливий чинник його конкурентоспроможності.

Значний внесок у розвиток концепції управління людськими ресурсами здійснили М. Армстронг, П. Боксалл, Дж. Перселл та Д. Улріх. Зокрема, М. Армстронг визначає управління персоналом як систему взаємопов'язаних процесів щодо залучення, розвитку, мотивації та утримання працівників, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації [1]. П. Боксалл і Дж. Перселл наголошують на необхідності інтеграції кадрової стратегії із загальною системою управління підприємством та розглядають персонал як джерело довгострокових конкурентних переваг [2]. Д. Улріх обґрунтовує роль HR-служби як стратегічного партнера бізнесу, діяльність якого має бути спрямована на підвищення ефективності організаційних процесів і розвиток людського капіталу [3].

Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у дослідження проблем управління персоналом здійснили А. М. Колот, В. М. Данюк, С. О. Цимбалюк, Л. В. Балабанова та О. В. Сардак. У їхніх працях розкриваються питання формування кадрової політики, мотивації працівників, розвитку трудового потенціалу, оцінювання результативності праці та адаптації систем управління персоналом до умов цифрової трансформації економіки [4].

Питання операційного менеджменту висвітлені у працях Р. Чейза, Н. Аквілано, Р. Джейкобса та інших дослідників, які розглядають його як систему управління процесами створення продукції та послуг, спрямовану на забезпечення ефективного використання ресурсів і підвищення продуктивності діяльності підприємства [8]. У сучасних дослідженнях значна увага приділяється використанню Lean-технологій, концепції Kaizen, цифрових HRM-систем та HR-аналітики як інструментів підвищення ефективності управління персоналом [11].

Водночас аналіз наукових праць свідчить, що недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної інтеграції інструментів операційного менеджменту в систему управління персоналом підприємства. Особливої актуальності набуває дослідження можливостей використання сучасних цифрових технологій, процесного підходу та операційних інструментів для оптимізації кадрових процесів і підвищення ефективності використання людського капіталу в умовах цифрової трансформації економіки.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування ролі операційного менеджменту в оптимізації процесів управління персоналом підприємства та визначення основних напрямів підвищення ефективності використання людських ресурсів на основі сучасних управлінських підходів.

Виклад основного матеріалу. Операційний менеджмент у сучасних умовах господарювання набуває особливого значення як один із ключових інструментів забезпечення ефективності функціонування підприємства. Його основною метою є організація та координація процесів перетворення ресурсів у готову продукцію або послуги з максимальною економічною віддачею. Традиційно операційний менеджмент асоціювався переважно з виробничою сферою, однак сучасні підходи до управління розглядають його значно ширше – як систему управління всіма процесами створення цінності в організації. У цьому контексті особливого значення набуває взаємозв'язок

операційного менеджменту та управління персоналом, оскільки саме людські ресурси забезпечують реалізацію більшості операційних процесів і виступають головним чинником підвищення ефективності діяльності підприємства.

Сучасні підприємства функціонують в умовах швидких технологічних змін, цифровізації бізнес-процесів, глобалізації ринків та зростання вимог до якості продукції і послуг. За таких умов людський капітал перетворюється на стратегічний ресурс, здатний забезпечити довгострокові конкурентні переваги. Від рівня кваліфікації працівників, їх мотивації, залученості до процесів удосконалення діяльності та здатності до інновацій залежить результативність операційної системи підприємства. Саме тому операційний менеджмент дедалі більше орієнтується на формування ефективної системи управління персоналом, яка дозволяє максимально реалізувати трудовий потенціал працівників.

Важливою складовою інтеграції операційного менеджменту та управління персоналом є кадрове планування. Воно передбачає визначення необхідної чисельності персоналу, структури кадрів, рівня їхньої кваліфікації та прогнозування майбутніх потреб підприємства у трудових ресурсах. Завдяки використанню інструментів операційного планування підприємство отримує можливість узгоджувати кадрові рішення з виробничими програмами, обсягами реалізації продукції та стратегічними напрямками розвитку. Рациональне кадрове планування сприяє оптимізації витрат на персонал, мінімізації ризиків дефіциту кадрів та забезпеченню безперервності виробничого процесу.

Однією з ключових функцій операційного менеджменту є організація праці (рис.1).



Рисунок 1 – Напрями впливу операційного менеджменту на систему управління персоналом підприємства

Джерело: сформовано автором

Ефективна організація робочих місць, раціональний розподіл функцій між працівниками, оптимізація трудових операцій та використання сучасних методів нормування праці забезпечують підвищення продуктивності персоналу. Важливу роль у цьому процесі відіграє процесний підхід, який дозволяє розглядати діяльність підприємства як систему взаємопов'язаних бізнес-процесів. Кожен працівник у межах

такого підходу виконує визначену роль у загальному процесі створення цінності, що забезпечує підвищення відповідальності за результати праці та покращення координації між структурними підрозділами.

Дані рис. 1 свідчать, що операційний менеджмент впливає на всі основні функції управління персоналом, забезпечуючи узгодження кадрових рішень із цілями діяльності підприємства.

Особливого значення набуває питання оптимізації використання робочого часу. За оцінками багатьох дослідників, значна частина втрат продуктивності праці пов'язана саме з неефективною організацією трудових процесів, дублюванням функцій, надмірною бюрократизацією та недостатньою координацією діяльності персоналу. Інструменти операційного менеджменту дозволяють виявляти вузькі місця в організації праці, усувати непродуктивні витрати часу та забезпечувати більш ефективне використання трудових ресурсів.

Важливою складовою сучасного управління персоналом є система мотивації працівників. У межах операційного менеджменту мотивація розглядається як інструмент забезпечення досягнення операційних цілей підприємства. Використання систем ключових показників ефективності (KPI) дозволяє встановити чіткий зв'язок між результатами діяльності працівника та рівнем його винагороди. Завдяки цьому формується орієнтація персоналу на досягнення конкретних результатів, підвищується рівень відповідальності за виконання поставлених завдань та посилюється зацікавленість у покращенні показників діяльності підприємства.

Поряд із матеріальним стимулюванням важливе значення мають нематеріальні інструменти мотивації. До них належать можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, участь у прийнятті управлінських рішень, визнання досягнень працівників та формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Досвід провідних міжнародних компаній свідчить, що саме поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів забезпечує найвищий рівень залученості персоналу та сприяє формуванню довгострокової лояльності працівників до підприємства.

Важливим напрямом впливу операційного менеджменту на управління персоналом є контроль та оцінювання результативності праці. Сучасні підприємства використовують різноманітні методи оцінювання, серед яких атестація персоналу, оцінювання компетентностей, метод «360 градусів», управління за цілями (МВО) та системи моніторингу виконання завдань. Результати оцінювання використовуються для формування кадрового резерву, планування професійного розвитку працівників, удосконалення системи мотивації та прийняття рішень щодо кар'єрного просування.

Представлений на рис. 2 механізм демонструє взаємозв'язок операційних процесів і кадрової діяльності, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства.

Суттєву роль у забезпеченні ефективності операційної діяльності відіграє професійний розвиток персоналу. Сучасні технології швидко змінюють вимоги до знань і навичок працівників, що зумовлює необхідність постійного навчання та підвищення кваліфікації. У зв'язку з цим підприємства активно впроваджують системи безперервного навчання, корпоративні університети, електронні платформи дистанційного навчання та програми розвитку компетентностей. Операційний менеджмент забезпечує узгодження програм навчання з поточними потребами підприємства та стратегічними напрямами його розвитку.

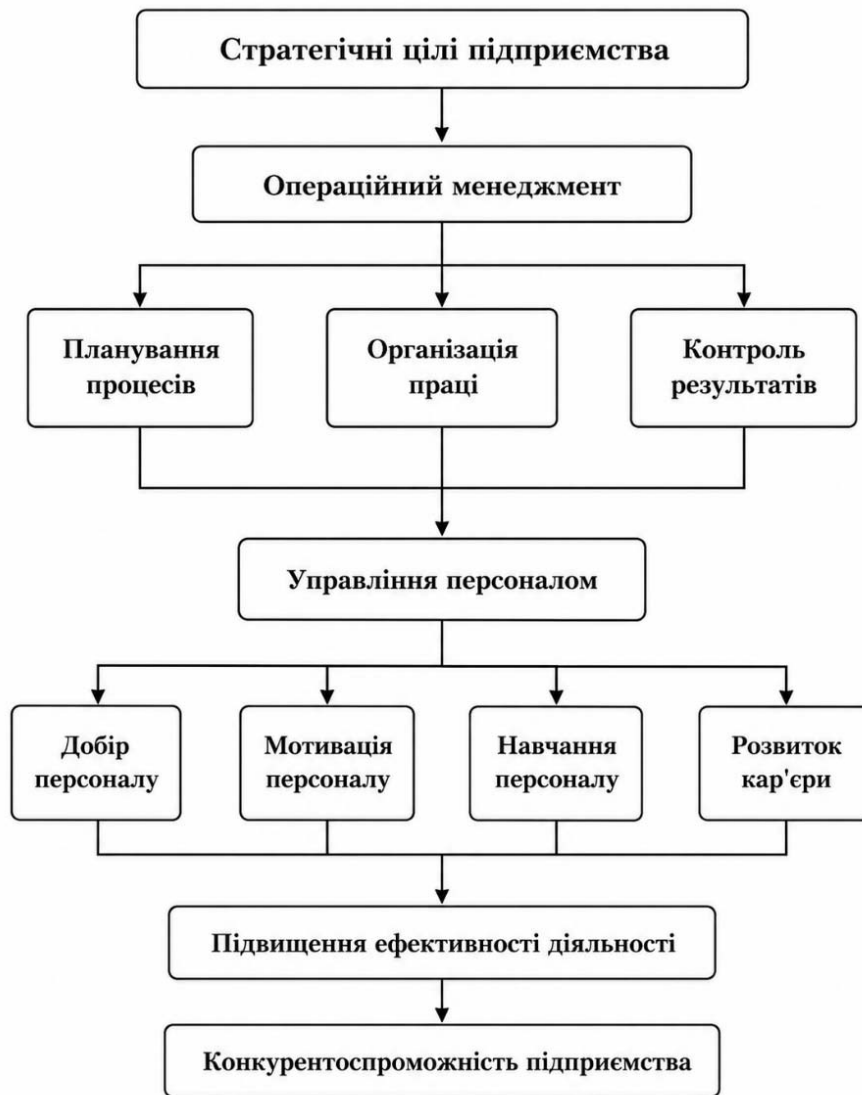


Рисунок 2 – Механізм інтеграції операційного менеджменту та управління персоналом
Джерело: сформовано автором

На рис. 3 представлено сучасні інструменти операційного менеджменту в оптимізації управління персоналом.

Особливої актуальності в сучасних умовах набуває використання концепції Lean Management. Її основною метою є усунення всіх видів втрат у діяльності підприємства та створення максимальної цінності для споживача. У сфері управління персоналом Lean-технології спрямовані на підвищення продуктивності праці, оптимізацію робочих процесів та залучення працівників до безперервного вдосконалення діяльності організації. Практика впровадження Lean демонструє, що активна участь персоналу в процесах оптимізації дозволяє суттєво підвищити ефективність операційної діяльності підприємства.

Тісно пов'язаною з Lean Management є концепція Kaizen, яка базується на принципі постійного вдосконалення. Її сутність полягає в тому, що кожен працівник незалежно від посади бере участь у пошуку можливостей покращення діяльності підприємства. Формування культури безперервного вдосконалення сприяє розвитку ініціативності працівників, підвищенню їхньої відповідальності та зміцненню командної взаємодії.

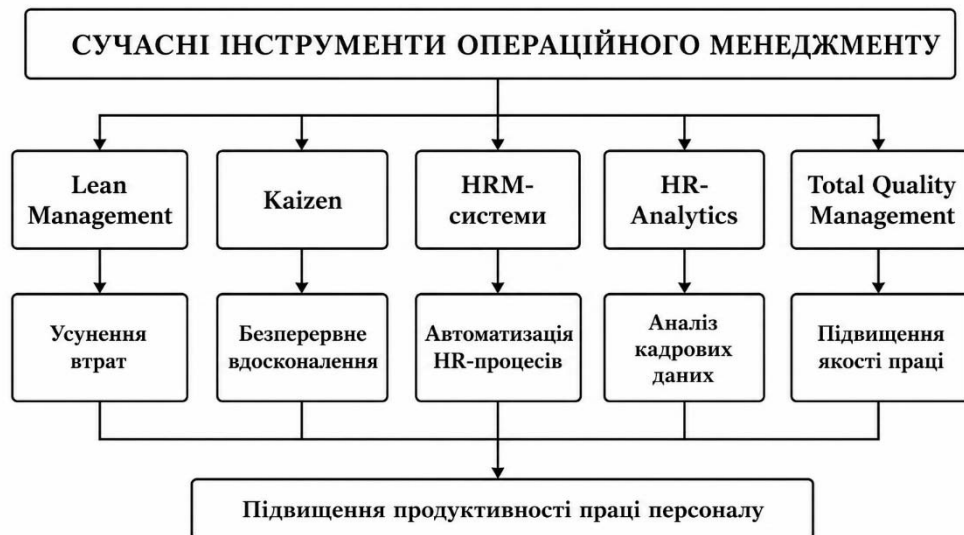


Рисунок 3 – Сучасні інструменти операційного менеджменту в оптимізації управління персоналом
Джерело: сформовано автором

Використання сучасних інструментів операційного менеджменту сприяє підвищенню продуктивності праці та покращенню якості управлінських рішень.

У сучасних умовах цифрової трансформації важливим напрямом розвитку операційного менеджменту є цифровізація процесів управління персоналом. Використання HRM-систем дозволяє автоматизувати кадровий документообіг, управління робочим часом, рекрутинг, адаптацію, навчання та оцінювання персоналу. Автоматизація кадрових процесів сприяє скороченню адміністративних витрат, підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень та забезпечує доступ до актуальної інформації про стан кадрового потенціалу підприємства.

Одним із найперспективніших напрямів сучасного управління персоналом є використання HR-аналітики та технологій People Analytics. Застосування аналітичних інструментів дозволяє оцінювати продуктивність праці, прогнозувати потребу в персоналі, аналізувати причини плинності кадрів, визначати фактори професійного вигорання та оцінювати ефективність кадрових програм. Завдяки цьому кадрові рішення приймаються на основі об'єктивних даних, що значно підвищує їх якість та результативність.

Окремої уваги заслуговує концепція Total Quality Management (TQM), яка передбачає залучення всіх працівників до забезпечення високої якості продукції, послуг і бізнес-процесів. У межах цієї концепції персонал розглядається як головний фактор забезпечення якості, а постійне вдосконалення професійних компетентностей працівників є необхідною умовою досягнення високих результатів діяльності підприємства. Формування культури якості сприяє підвищенню відповідальності персоналу та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Важливим результатом інтеграції операційного менеджменту та управління персоналом є формування сучасної корпоративної культури. Культура відповідальності, командної роботи, інноваційності та орієнтації на результат створює сприятливі умови для реалізації трудового потенціалу працівників і забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства. Корпоративна культура стає важливим інструментом підтримки операційної ефективності та забезпечення стійкого розвитку організації.

Отже, операційний менеджмент виступає не лише інструментом організації виробничих процесів, а й комплексним механізмом підвищення ефективності

управління персоналом. Його інтеграція з сучасними HR-технологіями, цифровими інструментами, системами мотивації та професійного розвитку персоналу створює передумови для підвищення продуктивності праці, зміцнення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку в умовах цифрової економіки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило встановити, що операційний менеджмент відіграє важливу роль у підвищенні ефективності процесів управління персоналом підприємства. Його інструменти забезпечують раціональне планування потреби у трудових ресурсах, оптимізацію організації праці, удосконалення системи мотивації, розвиток професійних компетентностей працівників та підвищення якості управлінських рішень.

Встановлено, що інтеграція принципів операційного менеджменту, Lean-технологій, цифрових HRM-систем та інструментів HR-аналітики сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню непродуктивних витрат часу та покращенню ефективності використання людського капіталу. У сучасних умовах саме поєднання операційного менеджменту та управління персоналом формує основу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його довгострокового розвитку.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами різних галузей для вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням можливостей використання технологій штучного інтелекту, Big Data та цифрових платформ для підвищення ефективності операційного менеджменту та управління людськими ресурсами.

Список літератури

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. Київ : КНЕУ, 2022. 752 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 398 с.
4. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 397 с.
5. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2021. 488 с.
6. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2023. 824 p.
7. Becker B., Huselid M. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here? *Journal of Management*. 2019. Vol. 32(6). P. 898–925.
8. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. 5th ed. London : Bloomsbury Academic, 2022. 360 p.
9. SAP SuccessFactors. Human Experience Management Solutions. URL: <https://www.sap.com/products/hcm.html> (дата звернення: 07.05.2026).
10. Ulrich D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston : Harvard Business School Press, 2017. 304 p.
11. Workday. The Future of Human Capital Management. URL: <https://www.workday.com> (дата звернення: 07.05.2026).

References

1. Armstrong, M. (2022). *Human resource management practice*. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian]
2. Balabanova, L. V., & Sardak, O. V. (2019). *Personnel management*. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury. [in Ukrainian]
3. Daniuk, V. M., Petiukh, V. M., & Tsymbaliuk, S. O. (2021). *Personnel management*. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian]
4. Kolot, A. M., & Tsymbaliuk, S. O. (2020). *Personnel motivation*. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian]
5. Khmil, F. I. (2021). *Personnel management*. Kyiv: Akademvydav. [in Ukrainian]

6. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). London: Kogan Page. [in English]
7. Becker, B., & Huselid, M. (2019). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. [in English]
8. Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management* (5th ed.). London: Bloomsbury Academic. [in English]
9. SAP SuccessFactors. (n.d.). *Human experience management solutions*. <https://www.sap.com/products/hcm.html> [in English]
10. Ulrich, D. (2017). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press. [in English]
11. Workday. (n.d.). *The future of human capital management*. <https://www.workday.com> [in English]

Maria Pysmenna, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences)

Maria Sinkevych, Student of the first (bachelor's) level of higher education)

Ukrainian State Flight Academy, Kropyvnytskyi, Ukraine

The Role of Operations Management in Optimizing Human Resource Management Processes at Enterprise Level

The purpose of the article is to investigate the role of operations management in optimizing enterprise personnel management processes and to determine its impact on improving the efficiency of human resource utilization in modern business conditions. The relevance of the topic is driven by the need to ensure a high level of labor productivity, adapt enterprises to the digital transformation of the economy, intensify competition in the labor market, and effectively utilize human capital as a strategic resource for organizational development. Under current conditions, operations management extends beyond the management of production processes and becomes an important tool for coordinating personnel activities, forming effective business processes, and ensuring sustainable enterprise development.

The study applies systemic, process-oriented, functional, and analytical approaches to examine the relationship between operations management and the personnel management system. It is substantiated that the effectiveness of HR activities largely depends on the quality of operational process planning, rational work organization, the use of modern motivation tools, and digital management technologies. The impact of operations management on the main functions of personnel management is investigated, including workforce planning, work organization, performance evaluation, employee professional development, and monitoring of labor functions. Particular attention is paid to the application of Lean Management, Kaizen, quality management, HR process digitalization, and HR analytics as tools for improving the efficiency of human resource management.

The research findings indicate that the integration of operations management and personnel management systems contributes to increased labor productivity, reduction of non-productive time losses, improvement in the quality of managerial decision-making, and enhancement of enterprise competitiveness. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the proposed approaches to improve personnel policies and increase the effectiveness of human capital management. Prospects for further research are associated with the development of digital operations management tools and their integration with HR analytics systems.

operations management, personnel management, human capital, labor productivity, digitalization, HR analytics, business processes, enterprise efficiency.

Одержано (Received) 08.05.2026

*Прорецензовано (Reviewed) 20.05.2026
Прийнято до друку (Approved) 25.05.2026*