

Л. О. Бившева,

*кандидат економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0003-2381-8836,
e-mail: Ladabyvsheva@gmail.com,*

О. О. Кондратенко,

*асистент кафедри «Менеджмент»,
ORCID 0000-0001-8572-0477,*

А. Г. Моховіков,

аспірант,

О. А. Шапаренко,

аспірант,

*ДВНЗ «Донбаська державна машинобудівна академія»,
м. Тернопіль*

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ СУЧАСНОГО ЕТАПУ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

Постановка проблеми. Сталий розвиток передбачає створення інклюзивних умов для становлення особистості, розкриття її творчого потенціалу і персоналізації результатів праці. Впровадження освітніх інновацій на різних рівнях здобуття освіти («Нова українська школа», дуальна освіта, інклюзивна освіта, навчання упродовж життя, дистанційна освіта, освіта для дорослих та ін.) активізує перспективність розгляду питання щодо пошуку і розробки найбільш ефективних ресурсів, інструментів і технологій розвитку підприємств шляхом удосконалення системи управління персоналом. Загалом глобалізаційні й альтерглобалізаційні процеси в суспільстві, міжгалузева інтеграція, клієнтоорієнтованість, ресурсоорієнтованість, розвиток цифрових технологій в останні десятиліття зумовили зміну світогляду щодо позиціонування сучасних підприємств у бізнессередовищі. Креативність, взаємодія, доступність, простота і гнучкість стають пріоритетними принципами їхнього функціонування. З огляду на це трансформацій зазнає роль персоналу у реалізації інноваційних бізнес-процесів підприємств і, як наслідок, використання технологій професійного розвитку кар'єри на підприємствах. Автоматизація і функціонування віртуального середовища обумовлюють застосування оптимізаційного підходу до системи управління персоналом. Утвердження інтелектуалізації праці ґрунтується на засадах неперервного навчання, володіння іноземними мовами, цифрової грамотності, адаптивності, креативності, критичного мислення, роботи в команді, широкопрофільності, мобільності персоналу та ін. Відповідно традиційні організаційні структури управління підприємств стають малоефективними.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблема управління персоналом завжди була предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, що належать до різних наукових шкіл. порушену наукову проблематику досліджували такі відомі вчені, як Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, В. Крамаренко, Г. Щокін та ін. Загальні проблеми стратегічного управління персоналом організації, зростання значення досвіду закордонних підприємств при розробці підходів до пріоритету цінностей розглядаються такими визначними дослідниками, як І. Ансофф, К. Боумен, О. Виханський, О. Наумов, В. Пономаренко та ін. Деякі аспекти проблеми сучасного управління персоналом знайшли своє відображення у працях С. Беляєвої, М. Виноградського, М. Журавльова, Дж. Іванцевича, А. Кибанова, В. Колпакова, А. Лобанова, С. Михайлова, М. Мурашко, С. Синка, А. Чикуркової, С. Шекшня, О. Шканової, Г. Щокіна, О. Щура та ін. Оцінку ефективності управління персоналом багато вчених-економістів, у тому числі С. Шекшня, пропонують здійснювати в декілька етапів: досягнення цілей, компетенції, мотивації, вивчення статистики людських ресурсів, оцінки витрат [1, с. 295]. Обґрунтування оцінки продуктивності роботи організації відображено в роботах Д. Синка [2, с. 272].

Проведений аналіз літератури та практичної діяльності організацій щодо реалізації стратегії управління персоналом доводить, що необхідними умовами реалізації стратегії управління персоналом є нерозривний зв'язок цього процесу з впровадженням загальної стратегії діяльності організації.

Метою статті є дослідження шляхів формування ефективної системи управління персоналом

організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах ринкової економіки серед різноманітності проблем, пов'язаних із забезпеченням нормального та ефективного розвитку підприємств та організацій, однією із головних є проблема управління персоналом. Зміна принципів функціонування сучасної економіки, створення підприємств різних форм власності, конкуренція, глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві, його інформатизація обумовили істотну зміну ролі людських ресурсів. Все більше управління персоналом визнається як одна з найбільш важливих сфер життєдіяльності організації, здатної підвищити її ефективність і продуктивність функціонування. Для її характеристики можна привести слова Джона Сторея про те, що управління людськими ресурсами – це «особливий підхід до управління людьми в організації, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованого й лояльного персоналу, що використовує цілісний набір культурологічних, структурних і кадрових технік» [3]. Це підтверджує, що найкращого розвитку досягнуть ті підприємства, які роблять головну ставку на людські ресурси та управління ними. Мистецтво керівництва полягає в тому, щоб знайти саме такі підходи і методи, які забезпечили б бажаний перебіг подій на підприємстві і спонукали його працівників до кращої праці. У таких умовах управління людськими ресурсами є важливою складовою менеджменту, що сприяє підвищенню ефективності діяльності організації шляхом визначення цілей, функцій, завдань і принципів управління людськими ресурсами.

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємством залежить від кваліфікації співробітників, ефективного управління персоналом, що набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху у реалізації стратегії його розвитку. Суть поняття «управління персоналом» можна обґрунтувати як діяльність, що спрямована на найефективніше використання трудових ресурсів для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей працівників. Перші, традиційно, пов'язуються із забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді визначається як отримання максимального. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а й пов'язується з такими поняттями як задоволеність співробітників своєю працею, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці. При чому людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови,

без професійно підготовленого персоналу високо-ефективної роботи домогтися неможливо. У зв'язку з цим формується новий погляд на робочу силу як на один із вирішальних ресурсів економіки, як на «людський капітал».

Основу концепції управління персоналом підприємства складають розробка принципів, напрямків та методів управління, урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства, впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці, розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій щодо соціального партнерства. Така кадрова політика підприємства повинна забезпечувати розробку стратегії управління персоналом, раціональний підбір та наймання персоналу, аналіз, планування, прогнозування кадрового потенціалу та ринку праці, кадрових змін в організації, персональну оцінку рівня знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінку виконуваної роботи та її результатів, організацію реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами. Великого значення набуває в цей час правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці.

Особливої уваги й відповідальності вимагає від керівника підприємства організація трудових відносин в частині вироблення правил і навичок оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналізу та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, проведення соціально-психологічної діагностики, формування норм корпоративної культури, створення безпечних умов праці.

Функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак у даний час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Сьогодні багато вітчизняних підприємств, на жаль, або взагалі ігнорують систему управління персоналом, або в кращому разі визначають ефективність управління персоналом за допомогою спеціально створених для цього показників. Як методологічний підхід представляється доцільною оцінка ефективності на рівні окремих працівників, на рівні органу управління, на рівні системи управління, звертаючи особливу увагу при цьому на співставлення фактичної чисельності персоналу з плановою, відповідність професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні економічної ефективності за рахунок кращого використання трудового потен-

ціалу, соціальної ефективності шляхом задоволення потреб та інтересів працівників підприємства, організації і мотивації праці, організаційної ефективності через цілісність і організаційну оформленість підприємства.

На думку авторів [4] оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом, для співвіднесення їхніх результатів з підсумками роботи, з показниками конкурентів і цілями підприємства.

У сучасних умовах господарювання оцінка функціонування системи управління персоналом вимагає систематичного досвіду, вимірювання витрат і вигод загальної програми управління персоналом і порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства за той же період.

У ряді європейських країн отримали розповсюдження центри оцінки управлінського персоналу, діяльність яких полягає у виявленні на підставі спеціального комплексу тестів і вправ потенційних здібностей працівників управління проте такі центри не вільні від недоліків й не гарантують відсутності помилок.

Перш за все, ефективність функціонування системи управління персоналом повинна визначатися її внеском в досягнення організаційних цілей. До показників для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства належать: плинність кадрів, співвідношення чисельності управлінського апарату й інших категорій працівників, надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження, рівень трудової дисципліни, задоволеність працівника, кількість конфліктів, скарг, нещасних випадків та ін. Наведений склад показників дозволяє оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу підприємства, як: економічність, надійність, рівномірність і якість. Щоб підприємство ефективно працювало, важливо враховувати кожен із зазначених компонентів, по кожному з них повинна досягатися певна мета, що дозволяє судити про організаційний порядок у підприємстві й стан організаційної культури.

До показників оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства відносяться: стан морально-психологічного клімату, мотивація, потреби і конфліктність в трудовому колективі; вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому; ступінь задоволеності персоналу конкурентоздатністю робочої сили; організацією праці; її продуктивністю і оплатою, роботою підприємства в цілому.

До показників оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства належать: співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності; відно-

шення бюджету підприємства до чисельності персоналу; вартісної оцінки розходжень у результативності праці. Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як: прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, рентабельність, продуктивність праці працівників; співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати; фонд оплати праці і зарплатоємність; витрати на керівництво. На нашу думку, склад показників повинен бути змінним, він повинен уточнюватися і доповнюватися в умовах динамічного розвитку підприємства. В даний час зростає значення наукового обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, що відображають кінцеві результати економічного розвитку підприємства. Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу, а й головним стратегічним ресурсом організації [5]. На рис. 1 узагальнено елементи системи управління персоналом організації.

Таким чином, процес управління персоналом має розпочинатись із конкретизації мети кадрового менеджменту. На рис. 1 така мета запропонована узагальнено, водночас, у залежності від стадії життєвого циклу організації вона може називатися коректив. Принципи і методи управління персоналом залежать від кадрової політики, прийнятої та поширеної на підприємстві. Проте, їх набір – Управління персоналом; Мета; Завдання; Суб'єкти; Об'єкти; Функції; Принципи; Методи; Формування штату працівників належної кваліфікації для забезпечення роботи підприємства; Пошук, підбір, перевірка, оформлення персоналу, його навчання, захист, контроль, координація дій, мотивування, вивільнення; Працівники кадрових відділів, відділів HR, топ-менеджмент, власники підприємств; Працівники підприємства, претенденти на посади, віддалені команди проектів; Планування кількості та якості персоналу, організація його діяльності, мотивація, контроль виконання обов'язків; Об'єктивність, неупередженість, комплексність, безперервність, системність; Примус (накази, розпорядження), мотивування (премії, відпустки), менторство (поради, допомога) – є більш-менш універсальним, різниця може бути у активності застосування кожного окремого методу.

Пошук і формування бази конкурентних переваг підприємства потребує цілісного розгляду усіх його структурних елементів і чинників. У даному контексті доречно відзначити холистичний менеджмент [6] як інтегрований напрям управління, який розглядає підприємство як цілісну систему на мікрорівні і невід'ємну частину цілого на макрорівні. Р. Коц'янова зазначає, що найвищою доданою вартістю такого виду менеджменту є здатність перманентного виявлення прихованих резервів, забезпечення процвітання в рамках підходів інноваційного менеджменту і запобігання різним дисбалансам у житті підприємства [7, с. 104]. Резюмуючи вище-



Рис. 1. Елементи системи управління персоналом організації
(сформовано авторами на основі джерела [5])

виокремлені твердження про холистичний менеджмент, формування персоналу можемо трактувати як холистичну функцію у системі управління персоналом в умовах оптимізаційного розвитку. На рис. 2 побудовано модель формування персоналу як оптимізаційного бізнес-процесу управління персоналом на засадах холистичного менеджменту. В основі розвитку цієї моделі закладено концептуальні засади управління талантами. Адже в умовах транзитивних процесів підприємств, що передбачає їхню оптимізацію, застосування цієї функції та використання технологій, орієнтованих на розкриття потенційних можливостей працівників, формування бази талантів набуває особливого значення.

У розрізі побудованої моделі формування персоналу варто підкреслити те, що при утвердженні тенденції інтегрування напрямів у системі управління підприємством сутність формування персоналу слід розглядати також як інтеграцією функцій управління персоналом (стратегічне управління, планування персоналу, аналіз ринку праці, пошук і підбір персоналу, адаптація, розвиток і маркетинг персоналу, оцінка, мотивація і звільнення персоналу) в єдиний оптимізаційний процес на розкриття прихованих здібностей працівників у найбільш взаємовигідний спосіб для підприємства і працівників. Застосування засад холистичного менеджменту свідчить про важливість ролі персоналу на усіх ета-

пах виробничого процесу на підприємствах. Вважаємо, що впровадження такого оптимізаційного процесу сприятиме розгляду людини у різних часових проєкціях: минуле, сучасне та майбутнє, а також виявити приховані здібності, адже вона включає в себе усі функції управління персоналом, які дають можливість безпосередньо охарактеризувати рівень інтелектуального, ціннісного, фізичного та психологічного розвитку кожного працівника (аспекти індивідуальності). Таким чином, «формування персоналу підприємства» слід розглядати як оптимізаційний процес управління персоналом, який орієнтований на створення умов для гармонізації розвитку кожного працівника з цілями підприємства і суспільства, а також виявлення прихованих здібностей персоналу шляхом комплексного врахування зовнішнього і внутрішнього середовищ, які впливають на нього. Крім того, слід зазначити, що при розробці програми формування персоналу на підприємстві необхідно провести ретельний аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників середовища, визначити стратегічні цілі та роль персоналу в оптимізації процесу їхнього досягнення, розробити перелік компетенцій, які необхідні для виконання функціональних обов'язків, а також перелік якостей, які слід розвивати у персонала у контексті розвитку таланту на засадах здібнісного підходу. У розрізі даного питання важливим є узгодження переліку показників техно-

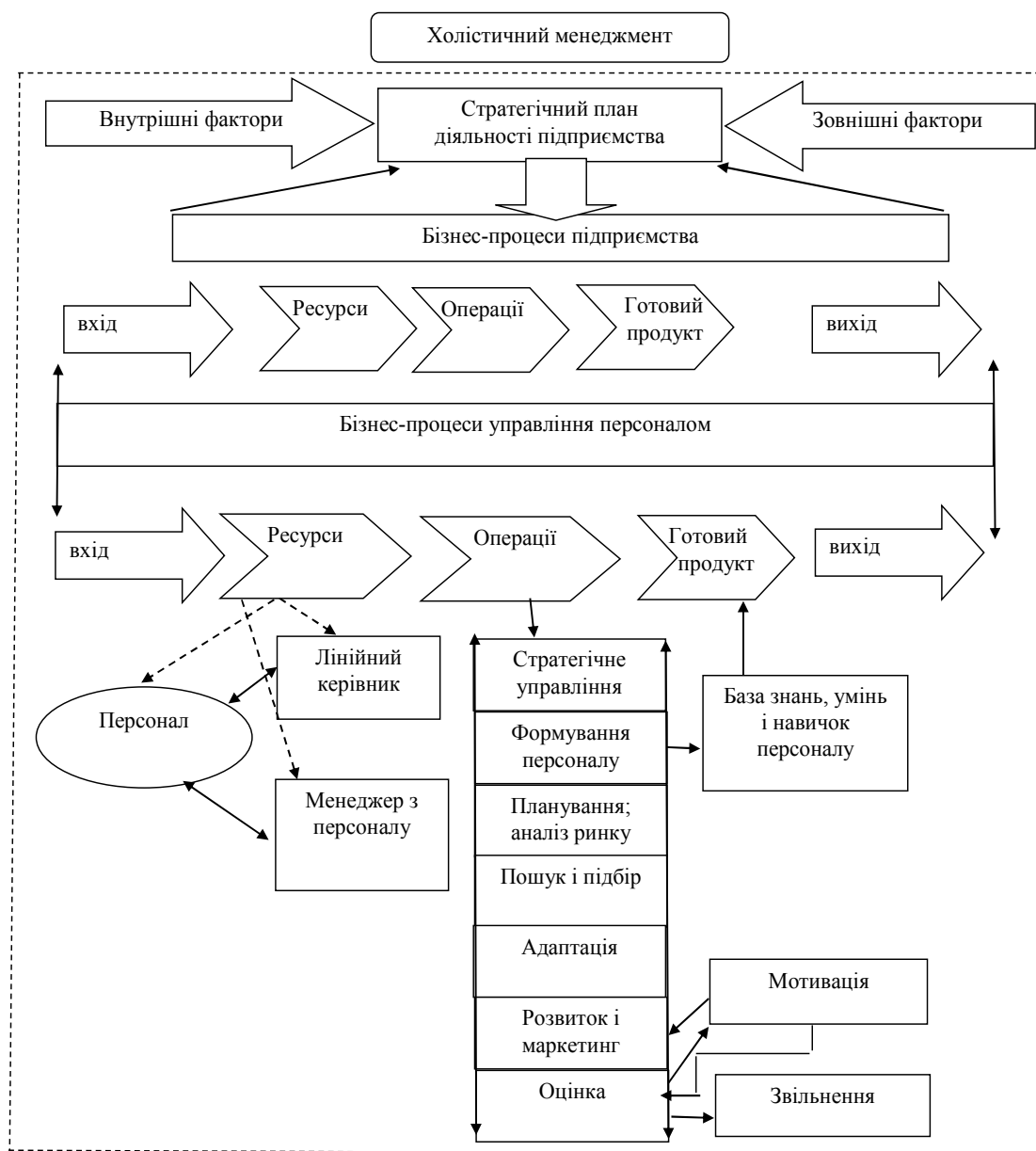


Рис. 2. Модель формування оптимізаційного бізнес-процесу управління персоналом на засадах холістичного менеджменту (сформовано авторами на основі джерела [7])

логій формування персоналу, яким можна присвоїти критерій оптимізації. Усе це свідчить про необхідність проведення ретельного аналізу технологій, які використовуються на підприємствах у системі управління персоналом, і виокремлення групи технологій формування персоналу, які були б оптимізаційно орієнтованими.

Сьогодні в системі управління персоналом застосовується широкий спектр таких технологій, які спрямовані на удосконалення управління персоналом як бізнес-процесу у стратегії розвитку підприємства, а також на удосконалення окремих напрямів діяльності управління персоналом у стратегії управління персоналом. Це обумовлює необхідність проведення класифікації цих технологій. На рис. 3 запропоновано класифікацію технологій управління персоналом. У науковій літературі технології управ-

ління персоналом за головними завданнями розділяють на: технології діагностики (створення алгоритмічного діагностичного засобу, що дозволяє визначити, наскільки стан об'єкта, що діагностується відповідає необхідному рівню, який встановлюється за допомогою концептуальних схем або еталонних зразків); технології реалізації (алгоритмічна система засобів, що забезпечує доведення об'єкта до цього еталонного стану, підтримання реорганізаційних або розвиваючих процесів в організації) [8].

О. Третяк усі персонал-технології об'єднує у такі групи: персонал-технології позикової праці (ауттехнології): лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг; навчальні персонал-технології: коучинг; персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скрининг, «плетіння мереж» або прямий пошук; персонал-технології під-

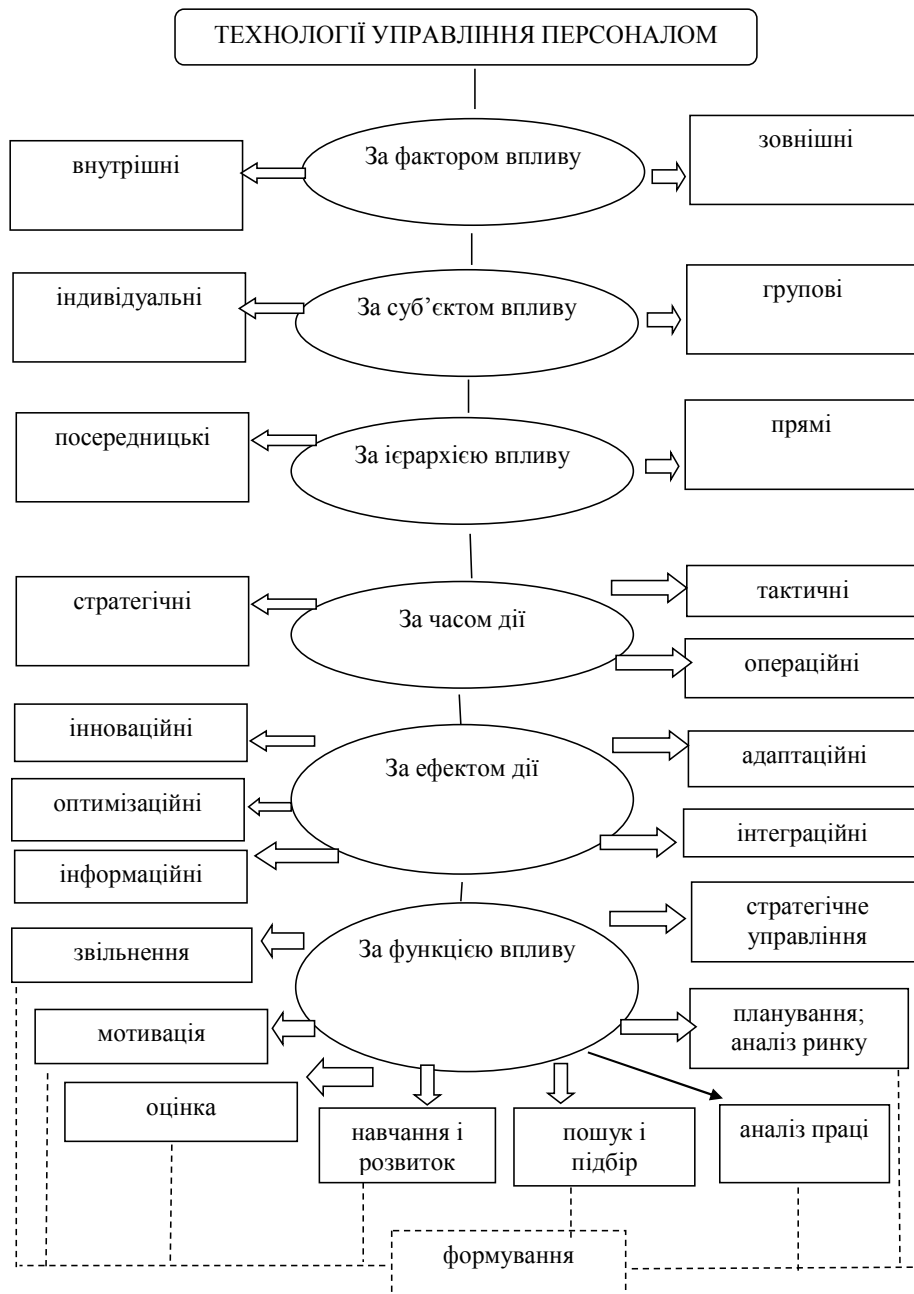


Рис. 3. Класифікація технологій управління персоналом підприємств
(сформовано авторами на основі джерела [8])

вищення ефективності роботи персоналу: реінжиніринг; персонал-технології стимулювання персоналу: внутрішній маркетинг; персонал-технології контролю праці персоналу: таємний покупець; інформаційні персонал-технології: автоматизована інформаційна система управління персоналом. Науковець звертає увагу на виклики, які стоять перед вітчизняними підприємствами: адаптація вже наявних технологій до умов бізнес-середовища, а також до нормативно-правового забезпечення праці в Україні, що дасть змогу вирішити правові аспекти взаємовідносин усіх учасників процесу управління персоналом [9, с. 392-395]. Є. Єльнікова пропонує розробку технології адаптивного управління персоналом.

Адаптивне управління – це процес взаємовпливу, що викликає взаємоприспосадування поведінки суб'єктів діяльності на ді(полі)логічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення. В основу розробки технології адаптивного управління персоналом науковець поклала моніторинг персоналу організації та авторську концепцію трансформації зовнішніх вимог у внутрішні мотиви, в основу якої покладено принцип природовідповідності в управлінні, що обумовлює взаємоузгоджений розвиток людини й дійсності, в якій вона діє (залучення виконавців до організації управління через самоуправ-

ління; завдання керівника – пошук умов, що залучають людину до активної самоорганізації) [10]. Ефективність функціонування системи управління персоналом у межах підприємства визначається рівнем гармонійної співпраці всіх її суб'єктів: менеджерів різних рівнів управління і працівників. Це обумовлює у системі управління персоналом формування такого спектру функцій як стратегічне управління персоналом, планування персоналу, пошук і підбір працівників, розміщення працівників, оцінка умов праці і показників ефективності праці, навчання і розвиток працівників, управління кар'єрою, мотивація працівників, звільнення працівників. Кожна з функцій управління персоналом буде вважатись дієвою за умов застосування інноваційно орієнтованих технологій. Сьогодні менеджери на підприємствах для реалізації завдань з управління персоналом використовують у роботі такі технології: стратегічне управління персоналом – збалансована система показників, автоматизована інформаційна система управління персоналом, реінжиніринг, управління талантами; планування персоналу – бенчмаркінг, внутрішній маркетинг; пошук і підбір персоналу – класичний підбір (рекрутинг), полювання за головами (хедхантинг), поверхневий підбір (скрінінг), тимчасовий персонал, виконавчий пошук, лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг; навчання і розвиток персоналу – коучинг, наставництво, менторство; оцінка персоналу – таємний клієнт, центр оцінки (асесмент центр); звільнення персоналу – аутплейсмент та ін. У системі виробничих та управлінських процесів при прийнятті рішень керуються застосуванням оптимізаційного підходу до системи управління підприємствами. Зокрема під впливом глобалізації, утвердження засад економіки спільної участі посилюється інтерес керівників підприємств до автоматизації бізнес-процесів, які направлені на удосконалення ефективності виробництва продукції чи надання послуг. Вважаємо, що у рамках управління підприємством слід здійснити реінжиніринг системи управління персоналом, надати їй нових якісних і кількісних характеристик, в основу якого покласти принцип раціонального використання наявних людських ресурсів і побудови гармонійних відносин. Як наслідок впровадження технологій управління персоналом на підприємствах слід здійснювати на засадах оптимізації. Сьогодні особливий інтерес на підприємствах становить

впровадження автоматизованих і віртуальних (онлайн) технологій через встановлення відповідного програмного забезпечення, мобільних додатків, створення віртуальних HR-кабінетів (інтернет-платформ), які адаптовані для стаціонарної і дистанційної роботи на персональному комп'ютері, а також інших цифрових носіях (смартфонах, планшетах, ноутбуках). Використання таких технологій орієнтоване насамперед на оптимізацію функцій системи управління персоналом, створення сприятливого середовища для формування персоналу на шляху реалізації бізнес-стратегії. Автоматизовані та віртуальні (онлайн) технології допомагають оптимізувати робочі місця, виявити відхилення у плануванні та досягненні результатів, мотивувати працівників до праці та саморозвитку. У рамках аутсорсингу для формування персоналу активно використовуються такі технології як уберизація рекрутингу, краудсорсинг, коворкінг.

Висновки. Успішність управління персоналом визначається ефективністю використання трудових ресурсів для реалізації поставлених перед ними цілей, комплексним баченням проблем і цілісним підходом до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства. Таким чином, в рамках стратегічного управління виникає нагальна потреба в зміні функціональної моделі управління персоналом на підприємстві на підставі власної організаційної філософії, яка ґрунтується на власному досвіді роботи зі своїми працівниками й використанні практики провідних вітчизняних та світових компаній. У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і методи та інструменти, що використовуються. Працівник із його особистісними та професійними характеристиками від об'єкта управління перетворився в об'єкт вивчення з метою розробки та застосування таких технологій, які дадуть змогу створити найкращі умови для реалізації потенціалу працівників та максимального задоволення їх очікувань та потреб. З огляду на це, необхідна активізація використання сучасних персонально-технологій, які відповідають умовам бізнес-середовища, а також дають змогу вирішувати поточні питання трудової діяльності персоналу, вони сприяють підвищенню ефективності управління персоналом.

Література

1. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. С. 295-296.
2. Синк С. Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 1989. С. 272-273.
3. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. Київ: Т-во „Знання”, КОО, 2008. 435 с.
4. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посібник для ВНЗ. Київ: ЦУЛ, 2006. 500 с.
5. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки.* 2015. № 1. С. 86-90.
6. Герасим'як Н. В. Холістичний маркетинг як нова парадигма розвитку маркетингу. *Ефективна економіка.* 2012. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1280>.

7. Kocianová R. Personální řízení. Východiska a vývoj. 2 přepracované a rozšířeně vydání. Praha: Grata Publishing, 2012. 152 p.
8. Иванкина Л. И., Негруль С. В. Управление персоналом : учебное пособие. Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2009. 189 с. URL: tpru.ru/f/2048/upr_pers.doc.
9. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 244. С. 389-397. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvntu_2014_24.
10. Єльнікова Г. В. Технологія адаптивного управління персоналом. URL: <http://tme.uomo.edu.ua/docs/2/09yelmtmp.pdf>.
11. Слєцьких С. Я., Брижниченко В. Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. №3 (65). С. 206-215. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-206-215](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-206-215).

References

1. Shekshnya, S. V. (1997). Upravleniye personalom sovremennoy organizatsii [Personnel management of a modern organization]. Moscow, Intel-Synthesis Business School [in Russian].
2. Sink, S. D. (1989). Upravleniye proizvoditel'nost'yu: planirovaniye, izmereniye i otsenka, kontrol' i povysheniye [Performance management: planning, measurement and evaluation, control and improvement]. Moscow, Progress [in Russian].
3. Murashko, M. I. (2008). Menedzhment personalu [Personnel management]. 3rd ed., ed. and additional Kyiv, Znannia [in Ukrainian].
4. Vynohradskiy, M. D., Bieliaieva, S. V., Vynohradska, A. M., Shkanova, O. M. (2006). Upravlinnia personalom [Personnel management]. Kyiv, Center for Educational Literature [in Ukrainian].
5. Zahreva, V. (2015). Upravlinnia personalom u systemi menedzhmentu orhanizatsii [Personnel management in the management system of organizations]. *Naukovyi visnyk Shkhidnoevropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. Pedagogichni nauky – Scientific Bulletin of Lesya Ukrainka East European National University. Pedagogical sciences*, 1, pp. 86-90 [in Ukrainian].
6. Herasymyak, N. V. (2012). Kholistychnyi marketynh yak nova paradyhma rozvytku marketynhu [Holistic marketing as a new paradigm for marketing development]. *Efektivna ekonomika*, 7. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1280> [in Ukrainian].
7. Kocianová, R. (2012). Personální řízení. Východiska a vývoj [Personal management. Origins and development]. 2nd revised and expanded edition. Prague, Grata Publishing. 152 p. [in Czech].
8. Ivankina, L. I., Negrul, S. V. (2009). Upravleniye personalom [Personnel management]. Tomsk, Publishing House of the Tomsk Polytechnic University. 189 p. [in Russian].
9. Tretiak, O. P. (2014). Suchasni personal-tekhnologii u systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Modern personnel technologies in the personnel management system at the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific bulletin of NLTU of Ukraine*, Issue 244, pp. 389-397 [in Ukrainian].
10. Yelnykova, H. V. Tekhnolohiia adaptivnoho upravlinnia personalom [Technology of adaptive personnel management]. Retrieved from <http://tme.uomo.edu.ua/docs/2/09yelmtmp.pdf> [in Ukrainian].
11. Yeletsykyh, S. Ya., Bryzhnychenko, V. Ye. Teoretychni aspekty upravlinnia personalom na velykykh promyslovykh pidpriemstvakh [theoretical Aspects of Personnel Management in Large Industrial Enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3 (65), pp. 206-215. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-206-215](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-206-215) [in Ukrainian].

Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Моховіков А. Г., Шапаренко О. А. Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні

У статті проведено аналіз ефективності функціонування системи управління персоналом, до показників для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства належать: співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності; відношення бюджету підприємства до чисельності персоналу; вартісної оцінки розходжень у результативності праці. Досліджено елементи системи управління персоналом організації, побудовано модель формування персоналу як оптимізаційного бізнес-процесу управління персоналом на засадах холістичного менеджменту. В основі розвитку цієї моделі закладено концептуальні засади управління талантами. Адже в умовах транзитивних процесів підприємств, що передбачає їхню оптимізацію, застосування цієї функції та використання технологій, орієнтованих на розкриття потенційних можливостей працівників, формування бази талантів набуває особливого значення. Запропоновано класифікацію технологій управління персоналом. Ефективність функціонування системи управління персоналом у межах підприємства визначається рівнем гармонійної співпраці всіх її суб'єктів: менеджерів різних рівнів управління і працівників.

Ключові слова: управління персоналом, людські ресурси, холістичний менеджмент, мотивація персоналу, виробничий процес, технологія управління.

Byvsheva L., Kondratenko O., Mohovikov A., Shaparenko O. Ways of Forming an Effective Personnel Management System of the Organization in the Conditions of the Modern Stage of Development of Management in Ukraine

The article analyzes the effectiveness of the personnel management system, the indicators for evaluating the organizational effectiveness of the company's personnel management include: the ratio of costs necessary to provide the company with qualified personnel and the results obtained from their activities; the ratio of the enterprise's budget to the number of personnel; cost assessment of differences in labor productivity. The elements of the organization's personnel management system were studied, a model of personnel formation was built as an optimization business process of personnel management on the basis of holistic management. The development of this model is based on the conceptual principles of talent management. After all, in the conditions of transitive processes of enterprises, which involves their optimization, the application of this function and the use of technologies aimed at revealing the potential opportunities of employees, the formation of the talent base acquires special importance. A classification of personnel management technologies is proposed. The effectiveness of the personnel management system within the enterprise is determined by the level of harmonious cooperation of all its subjects: managers of different levels of management and employees

Keywords: personnel management, human resources, holistic management, personnel motivation, production process, management technology.

