

УДК 331.108

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-15>

Лезіна А. В.
Крамар О. Ю.

ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА АНАЛІЗ ПРАКТИКИ

У статті досліджено теоретичні напрацювання в напрямі багатоаспектності визначень поняття «управління персоналом», згруповано сутнісне наповнення даної дефініції відповідно до напрямів, які розкривають структуру терміна. Проаналізовано підходи до системи організації управління персоналом підприємства та визначено переваги й недоліки кожного з них. Це допомогло визначити підходи до управління персоналом на підприємстві машинобудівної галузі (ДП «АСЗ № 1 ПАТ «АК «Богдан Моторс», м. Луцьк) та означити коло невирішеної проблематики в напрямі підвищення ефективності праці робітників організації, а саме впровадження системного підходу. Висвітлено складники системи управління персоналом підприємства та встановлено перелік важелів впливу на підвищення її ефективності щодо використання мотиваційних (матеріальних та нематеріальних) механізмів на персонал підприємства.

Ключові слова: персонал, підприємство, система, управління, мотивація.

Постановка проблеми. Сучасні економічні відносини все більше спонукають власників бізнесу до інноваційних підходів до управління одним із найбільш вагомо потенційних ресурсів підприємства – його персоналом. Фундаментальні бази та усталені концепції, на які спирається система управління персоналом підприємства, потребують постійного оновлення та змін. Для ефективного використання трудового потенціалу компаній та подальшого підвищення економічних показників успішності підприємств необхідно ґрунтовно дослідити теоретичні напрацювання щодо сутності системи управління персоналом підприємства, а також відстежити принципи формування даної системи серед вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Невирішені проблеми в частині управління персоналом підприємства повсякчас привертають увагу вчених-економістів. Серед них варто відзначити напрацювання вітчизняних та закордонних учених, таких як Ф. Беккер, Г. Кунц, Т. Пітерс, І. Ансофф, С. Бандура, А. Колот, Н. Лук'яненко, І. Петрова. Науковці обґрунтовано та змістовно підходять до висвітлення питань щодо управління персоналом на підприємстві. Але, зважаючи на різноманітність та багатоаспектність позицій авторів, деякі характеристики означеного напрямку дослідження залишаються не усталеними та потребують подальшого вивчення.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Динаміка бізнес-середовища повсякчас спонукає підприємства до інноваційних змін та розширення норм до виробничої, економічної, планово-експертної, науково-технічної та виробничої систем. У результаті підприємства все більше вимагають від своїх працівників не тільки професійних здібностей, а й виявлення індивідуальних якісних характеристик, у результаті чого останній здатен швидко адаптуватися під зміни. Вбачається, що для цього необхідно повсякчас удосконалювати систему управління персоналом підприємства та імплементувати дані розробки на практиці.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є аналіз усталених підходів до формування системи управління персоналом підприємства, виокремлення кола шляхів щодо її удосконалення та діагностика існуючої системи управління персоналом вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні існує досить багато підходів до визначення поняття «управління персоналом», де одні автори оперують метою і методами [1–4], за допомогою яких можна досягти цієї мети, тобто акцентують увагу на організаційному боці управління, тоді як інші [5; 6] відзначають змістовну частину, яка відображає функціональний бік управління. Підходи до визначення поняття «управління персоналом» наведено на рис. 1.

Як бачимо, існує достатньо багато підходів до визначення сутності процесу управління персоналом, які визначають змістовність даного процесу як сукупність запланованих дій, спрямованих на формування певного механізму, покликаного забезпечити ефективне управління кадрами компанії, їх розвиток та підвищення продуктивності праці співробітників.

Значимо, що усталеним підходом до управління персоналом є процес реалізації функцій менеджменту. Проте в напрямі визначення структури системи управління персоналом теоретичні напрацювання виявлені незначною мірою. Протягом останнього десятиліття вчені в питаннях управління персоналом звертають свою увагу переважно на напрямі маркетингу персоналу, управління знаннями та стратегічного управління персоналом.

Сьогодні в системі організації управління персоналом підприємства визначають такі підходи: технократичний, гуманістичний та системний. Кожен підхід характеризує конкретні особливості, за якими відбувається процес управління персоналом підприємства.

За технократичного підходу управлінські рішення підпорядковані, перш за все, інтересам виробництва; чисельність та склад працівників визначається виходячи із застосовуваної техніки, технології, розподілу та кооперації праці, ритму виробничого процесу тощо. Тобто завдання управління персоналом підпорядковується процесу управління виробництвом та зводиться до підбору персоналу визначеної кількості та певних кваліфікаційних характеристик [9]. На нашу думку, даний підхід ураховує лише кількість та якість персоналу, проте не передбачає подальшого його розвитку з урахуванням особистісних характеристик працівників.

Гуманістичний підхід в управлінні персоналом передбачає створення таких умов та змісту праці,

Підхід	Сутність поняття
Управління персоналом як цілісна система	Діяльність (процес) щодо забезпечення організації необхідною кількістю співробітників потрібної компетенції, їх мотивації й ефективного використання як в економічному, так і соціальному плані
Управління персоналом як сфера (функція) діяльності, характерна для всієї організації	Визначення потреби в персоналі, залучення персоналу, а також структуривання робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал, керівництво співробітниками
Управління персоналом із погляду прийняття рішень	Система розроблення і реалізації взаємопов'язаних, ретельно продуманих на рівні організації рішень із приводу регулювання відносин праці і зайнятості
Управління персоналом із методологічного погляду (управління персоналом виступає одночасно як система організації, як процес і як структура)	Сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток і використання персоналу організації, що реалізуються як низка взаємопов'язаних напрямів і видів діяльності
Мотиваційний підхід	Формування та спрямування мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, які стоять перед організацією
Системний підхід	Урахування взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом, який виражається в розробленні кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання роботи з персоналом
Інтеграційний підхід	Поглиблення взаємодії та взаємозв'язків між компонентами системи управління по вертикалі між рівнями управління і підрозділами, і по горизонталі – за стадіями життєвого циклу організації, культури; ступінь узгодженості економічних інтересів

Рис. 1. Підходи до визначення сутності поняття «управління персоналом»

Джерело: систематизовано авторами на основі [7; 8]

які б забезпечували зниження рівня відчуження працівника від його трудової діяльності та інших працівників. Відповідно до цієї концепції, результати діяльності підприємства залежать не стільки від відповідності кількісного та якісного складу працівників потребам технології виробництва, скільки від рівня мотивації працівників до праці, формування єдиної команди, «корпоративного духу», єдності цінностей та особистих уподобань членів колективу, їх уявлення про місце роботи у системі життєвих цілей тощо [10]. Уважаємо, що даний підхід здатен забезпечити продуктивність персоналу за допомогою стимулювання та мотивації праці, спонукання працівників до підвищення кваліфікації.

Системний підхід до управління та розвитку персоналу на рівні підприємства полягає у взаємодії всіх підрозділів системи управління персоналу з метою досягнення синергічного ефекту; вдосконаленні організаційної структури служби управління персоналом на основі норм управління; розробленні функціонально-цільової моделі системи управління персоналом із розробленням комплексу завдань для працівників служби управління персоналом згідно з їхніми функціональними обов'язками; мотивації праці в

підрозділах системи управління персоналом та в інших виробничих та управлінських підрозділах; удосконаленні планування, прогнозування та маркетингу персоналу, добору та обліку персоналу; створенні належних умов для розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, планування кар'єри); забезпеченні соціального розвитку трудового колективу, належних умов праці, соціально-психологічного клімату в колективі; забезпеченні належного інформаційного забезпечення системи управління персоналом, загалом, розвитку та мотивації праці зокрема; врахуванні взаємодії попиту та пропозиції на ринку праці під час залучення персоналу [11]. На нашу думку, системний підхід до управління персоналом передбачає досягнення як цілей керівництва підприємства (підвищення обсягів виробництва, зростання величини чистого прибутку, забезпечення виробничого процесу необхідними кадрами), так і цілей працівників підприємства (професійний розвиток, соціальний захист, мотивація та стимулювання праці).

Сьогодні різні підприємства застосовують один чи декілька підходів до системи управління персоналом підприємства. Дані обставини залежать від сфери діяльності організації, її масштабів та

усталених традицій щодо управління персоналом. У рамках нашого дослідження було здійснено аналіз системи управління персоналом на підприємстві машинобудівної галузі (ДП «АСЗ № 1 ПАТ «АК «Богдан Моторс», м. Луцьк). У результаті порівняння даних за останні три роки (табл. 1) було з'ясовано, що склад працівників та використання їхнього трудового потенціалу на підприємстві мають розбіжності та суперечать один одному. До таких варто віднести, з одного боку, скорочення штату працівників та зниження продуктивності їхньої праці, а з іншого – збільшення оплати праці, що в сукупності негативно впливає на розвиток компанії.

Таким чином, це дає нам підстави припустити, що на даному підприємстві використовується в неявному (неусвідомленому) вигляді технократичний підхід. Але, з огляду на негативні тенденції розвитку організації, доцільним є запровадження з боку керівництва системного підходу, особливо застосування його на постійній основі. У подальшому даний підхід дає змогу усвідомити всю складність процесу управління персоналом, але водночас дає можливість розглядати персонал як ефективний ресурс для досягнення цілей підприємства та підвищення показників ефективності господарської діяльності.

У цьому контексті вважаємо за доцільне звернути увагу на загальне теоретичне вдосконалення системи управління персоналом підприємства. Для цього більш поглиблено потрібно визначити складники та характеристики системи управління персоналом. Уважається, що це певна сукупність різноманітних прийомів, методів і технологій роботи із персоналом. Система управління персоналом формується для ефективного управління персоналом підприємства: їх набором, відбором, прийомом на роботу, а також розвитком, навчанням та підвищенням продуктивності їхньої праці. При цьому об'єктами системи управління персоналом є працівники підприємства, певні робочі групи та загальном трудовий колектив, а суб'єктами – функціональний та лінійний управлінський персонал підприємства.

Система управління кадрами підприємства включає такі підсистеми лінійного управління персоналом:

1. Підсистема лінійного керівництва. Займається управлінням підприємством, управлінням

окремими виробничими і функціональними підрозділами. Виконують ці функції безпосередньо керівник підприємства і його заступники, а також начальники відділів.

2. Підсистема маркетингу і планування персоналу. Займається розробленням кадрової політики, стратегією управління персоналом, аналізом ринку праці, організацією кадрового планування, організацією реклами та підтриманням зв'язку з джерелами ззовні, які забезпечують підприємство новими кадрами.

3. Підсистема управління трудовою діяльністю. Проводить аналіз особистісних і групових взаємин, регулює їх, робить внесок у вирішення виробничих конфліктів.

4. Підсистема забезпечення умов праці. Дотримується вимог естетики, охорони навколишнього середовища та праці.

5. Підсистема управління розвитком персоналу. Забезпечує навчання співробітників, допомагає у підвищенні їхньої кваліфікації, а також перепідготовці персоналу. Вводить у посаду нових співробітників. Займається реалізацією ділової кар'єри і просування по службі. Працює з резервом кадрів.

6. Підсистема управління мотивацією поведінки співробітників. Управляє мотивацією поведінки кадрів, розробляє систему оплати праці.

7. Підсистема управління розвитком соціального характеру. Організовує громадське харчування, забезпечує охорону здоров'я та відпочинок персоналу. Забезпечує працівників місцями в дитячих садках, організовує продаж продуктів харчування.

8. Підсистема розвитку структури організації управління. Проводить аналіз сформованої структури управління, проектує нову організаційну структуру управління, розробляє штатний розпис і займається реалізацією або розробленням рекомендацій із розвитку стилю керівництва.

9. Підсистема правового забезпечення системи управління персоналом. Вирішує питання трудових відносин, погоджує документи з управління персоналом із керівником підприємства. Проводить консультації з юридичних та господарських питань.

10. Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом. Веде облік і статистику персоналу. Займається інформаційним

Таблиця 1

Склад персоналу та використання його трудового потенціалу на підприємстві «ДП «АСЗ № 1 ПАТ «АК «Богдан Моторс», м. Луцьк, за період 2016–2018 рр.

Показник	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2016	2017	2018	+/-		%	
					2017 / 2016	2018 / 2017	2017 / 2016	2018 / 2017
Середньоспискова чисельність персоналу	ос.	663	658	645	-5	-13	99,2	98,0
Промислово-виробничий персонал (ПВП), у т. ч:	ос.	550	547	540	-3	-7	99,5	98,9
– основні робітники	ос.	405	404	401	-1	-3	99,7	99,2
– допоміжні робітники	ос.	145	143	139	-2	-4	98,6	97,2
– адміністративно-управлінський персонал, із них:	ос.	113	111	105	-2	-6	98,2	94,6
– керівники	ос.	33	32	29	-1	-3	96,9	90,6
– фахівці та технічні службовці	ос.	80	79	76	-1	-3	98,8	96,2
Продуктивність праці	тис грн / ос.	490,5	544,7	463,2	+54,2	-81,5	111,0	85,0
Фонд оплати праці	тис грн	34290,1	46733,2	52245,1	+12443,1	+5511,9	136,3	111,8

Джерело: розраховано авторами на основі внутрішніх даних підприємства «ДП «АСЗ № 1 ПАТ «АК «Богдан Моторс»

і технічним забезпеченням системи управління персоналом. Організовує роботу щодо організації масової інформації. Проводить патентну та ліцензійну діяльність підприємства [12].

У кожній організації систему управління персоналом необхідно вдосконалювати для підвищення її ефективності. Традиційним є застосування таких заходів:

1. По-перше, керівництву необхідно посилити системність у підборі кадрів і охоплювати даною роботою повний комплекс – від найму до звільнення співробітника. У результаті цього поліпшується процедура висунення: інформація про вакансії, кандидатів, регламентація права висувати кандидатів, процедури обговорення, призначення та введення в посаду. Якщо використовувати кожен із цих кроків окремо один від одного, то вони здаються не дуже істотними. Але в сукупності вони дають змогу підняти на новий щабель усю роботу з підбору кадрів.

2. По-друге, для стабільної роботи організації, планування її розвитку дуже важливим є довгострокове планування кадрової політики підприємства. Воно базується на плані людських ресурсів, який складається зазвичай на 3–5 років. Відповідно до планованих темпів розвитку виробництва і прогнозів стану ринку робочої сили, компанії необхідно прорахувати чисельність і структуру штату в майбутньому.

3. По-третє, у більшості компаній відділи кадрів чи служби управління людськими ресурсами більше звикли займатися плануванням чисельності працівників на підприємствах. Їх головне завдання – домогтися, щоб в організації

було стільки працівників, скільки повинно бути згідно зі штатними розкладами.

4. По-четверте, необхідно проводити аналіз чинників зовнішнього середовища, щоб переконатися у тому, що є пропозиція визначених професій для комплектування особового складу такими службовцями, яких ще немає в штаті організації [13].

Унаслідок моніторингу попиту та пропозиції на трудові ресурси будь-яка організація має можливість з'ясувати кількість людей, яких вона потребує, рівень їхньої кваліфікації і розстановку кадрів.

Загалом вважаємо, що для підвищення системи управління персоналом підприємства необхідно особливу увагу звернути на поліпшення мотиваційного механізму. Індивідуальна продуктивність, а також ефективність роботи підприємства у цілому знаходяться в прямій і досить очевидній залежності від ступеня вмотивованості співробітників. Мотивація може компенсувати багато недоліків в інших функціях, наприклад недоліки в плануванні, організації, контролі. Втім, слабку мотивацію практично неможливо чимось компенсувати і заповнити. У силу цього найважливішою функцією керівника є мотивування виконавців: створення, впровадження та підтримання мотивації співробітників (рис. 2).

Найвагоміші елементи спонукання до ефективної праці – заробітна плата, премії та нарахування бонусів, відміна встановлених штрафів за певні незначні порушення, додаткові виплати до днів народження або ж святкових днів, цінні подарунки та ін.

Проте матеріальне стимулювання діє до певної межі, допоки не буде досягнута задоволеність в основних матеріальних потребах працівника.

Далі формується зона найбільш значної дії інших стимулів, і велике значення наложити збігу цілей працівника та підприємства, адже жодні встановлені зовні цілі не сприяють зацікавленості людини в активізації власних зусиль до тих пір, поки вони не перетворяться на його «внутрішні» цілі й надалі – на його «внутрішній» план дій щодо результатів праці та її оплати.

Нематеріальна мотивація спрямована на зростання лояльності співробітників до підприємства одночасно зі зниженням витрат на компенсацію співробітникам їхніх трудових витрат. Під нематеріальним стимулюванням варто розуміти таке заохочення до високорезультативної роботи, яке не видається працівникам у вигляді готівки або ж безготівкових грошей, проте надає можливість розвитку та навчання, планування кар'єрного зростання, оздоровлення, оплати транспортних витрат, пільгове харчування та ін.

Основним ефектом, що досягається за допомогою нематеріальної мотивації, є підвищення

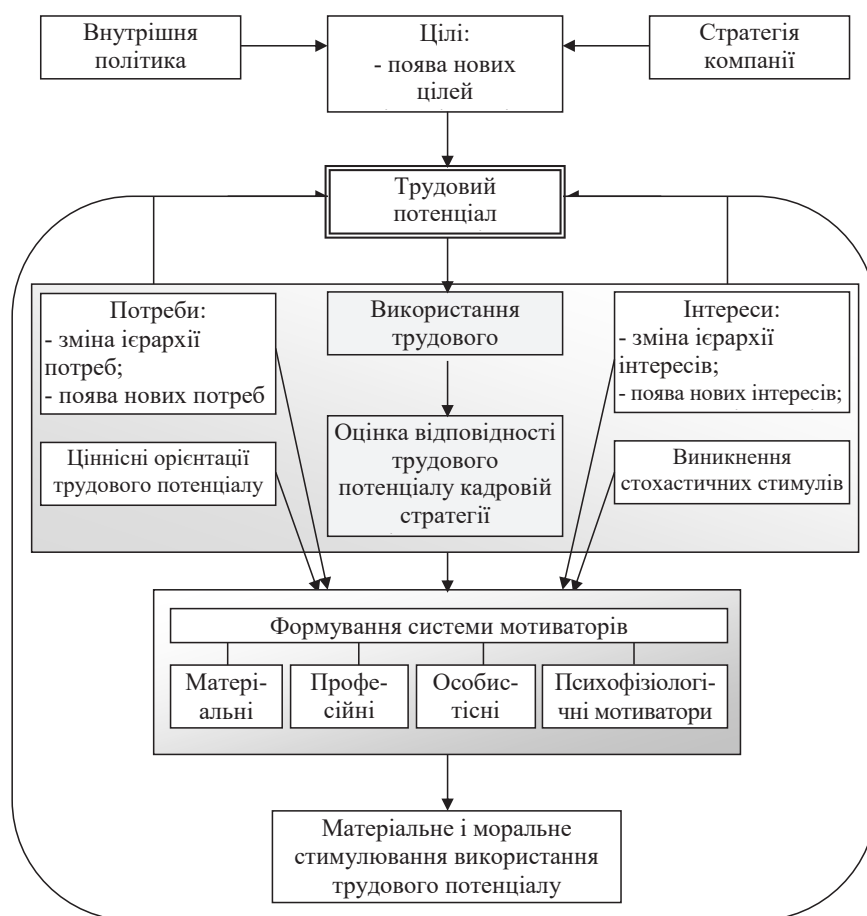


Рис. 2. Схема мотиваційного механізму використання персоналу компанії

Джерело: складено авторами на основі [14; 15]

рівня лояльності й зацікавленості працівників до їх компанії-роботодавця. Персонал, незадоволений умовами праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, культурою організації, не буде зацікавлений працювати заради вигоди та добробуту підприємства, що, своєю чергою, призведе до втрати конкурентоспроможності підприємства та негативно вплине на динаміку економічного росту країни загалом. З урахуванням того, що об'єктом стимулювання є працівники різних категорій, потрібно взяти до уваги відмінність їх стимулювання.

Також варто зазначити, що для підвищення ефективності системи управління персоналом необхідно постійно здійснювати підвищення кваліфікації працівників, адже від ефективності їхньої праці залежить ефективність усієї господарської діяльності підприємства. Зазначимо, що основними недоліками системи професійного розвитку персоналу більшості вітчизняних підприємств є те, що дана система переважно застосовується до адміністративного персоналу або працівників, які увійшли до кадрового резерву компанії. Таким чином, не використовуються всі можливості системи професійного розвитку персоналу з метою підвищення продуктивності праці її працівників. Тільки спільне задоволення інтересів і мотиваційних очікувань працівників та роботодавця дасть змогу досягти високого рівня соціальної та економічної окупності інвестицій у людський капітал у найближчому періоді. Інвестуючи у своїх працівників, підприємство активізує їх трудову віддачу, підвищує продуктивність праці, скорочує витрати

робочого часу, зміцнює свою конкурентоспроможність, а приватне інвестування людського капіталу є абсолютно необхідною умовою його нарощування на будь-якому рівні.

Висновки і пропозиції. Варто зазначити, що управління персоналом, його розвиток, удосконалення професійного рівня підлеглих є необхідними складниками підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання. Аналіз підходів до системи управління персоналом українського підприємства показав опосередковане керування з боку управління організацією щодо свого персоналу. Встановлено поодинокі складники технократичного підходу, що негативно позначається на розвитку підприємства. Визначено, що необхідним є запровадження системного підходу, що також гармонічно корелює з однією з підсистем означеного напрямку, а саме забезпечення матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу. В умовах сучасного економічного середовища ефективність фірми багато в чому залежить від кваліфікації службовців, їх розміщення і використання їхнього трудового потенціалу, що впливає на обсяг і темпи приросту виробленої продукції, застосування матеріально-технічних засобів тощо. Таким чином, сьогодні, коли всі ресурси майже однаково доступні, ефективність системи управління основним ресурсом – персоналом – це шлях до формування стійкої конкурентної позиції підприємства. У подальшому вбачаємо за необхідне запропонувати мотиваційні «пакети» для підприємств, а також ґрунтовно дослідити дане питання в теоретичному та прикладному аспектах.

Список використаних джерел:

1. Шаульська Л. Умови розвитку трудового потенціалу. *Економіст*. 2012. № 2. С. 11–27.
2. Якуба М.М. Кадровий потенціал промислового підприємства та принципи його формування. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. № 7. С. 107–112.
3. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 1. С. 29–35.
4. Лезіна А.В. Взаємозв'язок сталості та цінності проєктів: теоретичний та практичний аспекти. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 6(12). Ч. 1. С. 103–108.
5. Одегов Ю.Г. Управление талантами – реальность современного менеджмента. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. 2015. № 1. С. 92–99.
6. Грیشнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики*. 2010. № 7. С. 42–50.
7. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ: СНУ ім В. Даля, 2010. 240 с.
8. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / за ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
9. Пилипенко С.М., Пилипенко А.А., Отенко І.П. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Харків: ХНЕУ, 2012. 223 с.
10. Махсма М.В. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Київ: Європейський університет, 2012. 188 с.
11. Доманчук Д.П., Лучик С.Д., Чикуркова А.Д. Економіка праці. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2012. 332 с.
12. Економіка праці й соціально-трудова відносини / Є.П. Кожанова та ін. Харків: ХНЕУ, 2012. 284 с.
13. Кириленко І.Т. Кадрове забезпечення підприємства. *Економіка АПК*. 2014. № 11. С. 12–17.
14. Морщенок Т.С. Обґрунтування важливості формування стратегії управління персоналом для сучасного підприємства. *Держава і регіони*. 2006. № 5. С. 216–221.
15. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк та ін. Київ: КНЕУ, 2004. 398 с.

References:

1. Saul's'ka L. (2012) Umovy rozvytku trudovoho potencialu [Conditions of development of labor potential]. *Ekonomist*. Vol. 2. pp. 11-27.
2. Jakuba M.M. (2012) Kadrovij potencial promysloвого pidpryjemstva ta pryncypy joho formuvannja [Personnel potential of industrial enterprise and principles of its formation]. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*. Vol. 7. pp. 107-112.
3. Staxiv O. (2010) Provedennja ocinky personalu na pidpryjemstvi z metoju stymuljuvannja pracivnykiv do pidvyscennja kvalifikaciji [Carrying out an assessment of the personnel at the enterprise in order to stimulate the employees to improve their skills]. *Ukraina: aspekty praci*. Vol. 1. pp. 29 – 35.
4. Liezina A.V. (2017) Vzajemozv'jazok stalosti ta cinnosti proektiv: teoretyčnyj ta praktyčnyj aspekty [Relationship between project sustainability and value: theoretical and practical aspects]. *Ekonomichnyj visnyk Zaporizkoji derzavnoji ingenernoji akademiji*. Vol. 6 (12). no. 1. pp. 103-108.
5. Odehov Ju.H. (2015) Upravlenje talantamy – realnost sovremennoho menedzmenta [Talent management is the reality of modern management]. *Vestnyk Omskoho unyversyteta. Serija «Ekonomika»*. Vol 1. pp. 92–99.
6. Hrishnova O.A. (2010) Ocinyvannja personalu: suchasni pidhody do zabezpečennja efektyvnosti [Staff appraisal: current approaches to performance]. *Upravlinnja ljudskymy resursamy: problemy, teoriji ta praktyky*. Vol 7. pp. 42–50.

7. Xandij O.O. (2010) Upravlinnja personalom pidpryjemstva: konceptual'ne vyznachennja ta mexanizmy rozvytku: monohrafija [Enterprise personnel management: conceptual definition and mechanisms of development: monograph]. Luhansk: *SNU im V. Dalja*, 2010. 240 pp.
8. Upravlinnja rozvytkom personalu: navchalnyj posibnyk (2013) [Personnel development management: a textbook] / za red. M. S. Tatarevskoji. Odesa: *Atlant*, 427 pp.
9. Pylypenko S. M., Pylypenko A. A., Otenko I. P. (2012) Ekonomika praci ta socialno-trudovi vidnosyny [Labor economics and social and labor relations.]. Xarkiv: *XNEU*. 223 pp.
10. Maxsma M. B. Ekonomika praci ta socialno-trudovi vidnosyny (2012) [Labor economics and social and labor relations] Kyjiv: *Jevropejskoho universytetu*. 188 pp.
11. Domanchuk D. P., Lusy S. D., Chykurkova A. D. (2012) Ekonomika praci [Labor economics]. Kamjanec-Podilskyj: *Abetha*. 332 pp.
12. Ekonomika praci j socialno-trudovi vidnosyny [Labor economics and social and labor relations] / Kozanova Je. P. ta in. (2012) Xarkiv: *XNEU*. 284 pp.
13. Kyrylenko I.T. Kadrove zabezpechennja pidpryjemstva (2014) [Staffing of the enterprise]. *Ekonomika APK*. Vol 11. pp. 12-17.
14. Morschenok T.S. (2006) Obruntuvannja vazlyvosti formuvannja stratehiji upravlinnja personalom dlja sučasnoho pidpryjemstva [Substantiation of importance of formation of personnel management strategy for modern enterprise]. *Dergava i rehiony*. Vol 5. pp. 216 – 221.
15. Personnel management / V.M. Danjuk ta in. (2004) Kyjiv: *KNEU*. 398 pp.

Лезина А. В.

Крамар О. Ю.

ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана»

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И АНАЛИЗ ПРАКТИКИ

Резюме

В статье исследованы теоретические наработки в направлении многоаспектности определений понятия «управление персоналом», сгруппировано сущностное наполнение данной дефиниции в соответствии с направлениями, которые раскрывают структуру понятия. Проанализированы подходы к системе организации управления персоналом предприятия и указаны преимущества и недостатки каждого из них. Это помогло определить подходы к управлению персоналом на предприятии машиностроительной отрасли (ГП «АСЗ № 1 ПАО «АК «Богдан Моторс», г. Луцк) и обозначить круг нерешенной проблематики в направлении повышения эффективности труда работников организации, а именно внедрения системного подхода. Освещены составляющие системы управления персоналом и установлен перечень рычагов влияния на повышение ее эффективности по использованию мотивационных (материальных и нематериальных) механизмов на персонал предприятия.

Ключевые слова: персонал, предприятие, система, управление, мотивация.

Liezina Anastasiia

Kramar Oles

SHEI “Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman”

IMPROVEMENTS OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE: THEORETICAL APPROACHES AND ANALYSIS OF PRACTICE

Summary

The article highlights the pressing issue of improving personnel management at the enterprise. In today's changing business environment, managers are increasingly turning their attention to leveraging their own staff and increasing their productive work for greater profits. Therefore, in this paper, we first focused our attention on highlighting the multidimensional approaches to the interpretation of "adult management". The following is a grouping of this definition according to the meaningful content according to the approaches of different scientists. Next, we focus on analyzing approaches to enterprise HR management. As a result, the most relevant and effective system approach was identified. But the analysis of the personnel management structure of the domestic machine-building enterprise confirmed that Ukrainian companies in most cases use a technocratic approach. These results and the negative impact of this approach are borne out by the dissonance of empirical data, which testifies to the reduction in the number of employees and the increase in maintenance costs in recent years. This helped to identify a number of other gaps that are related to the enterprise HR management system. The next step is to analyze the ten components of the personnel management system of the enterprise, to help identify the impact on employee motivation is a relevant and significant factor in improving their performance. Therefore, we offer a motivational scheme to influence the company staff. Among its main components are the tangible and intangible awards. We believe that the former is more widespread, but has a short-term effect and affects employees for a certain period. In addition, the company is unable to increase the costs of remuneration for its subordinates by an excessively large amount, which will adversely affect their economic situation. Therefore, our attention is drawn to intangible rewards that, by their content, can increase the impact of motivation on employees and help focus on the operating activities of the company. We are convinced that today, when all resources are almost equally available, improving the efficiency of the management system of one of the key resources of the enterprise – personnel – is the way to formation of its stable competitive position.

Keywords: personnel, enterprise, system, management, motivation.