

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ТАРНАВСЬКИЙ МИХАЙЛО ІВАНОВИЧ

УДК 331.1+005.95

ДИСЕРТАЦІЯ

**ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА ПОБУДОВА ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ**

08.00.04 – Економіка та управління підприємствами

(за видами економічної діяльності)

08 – Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступня кандидата економічних наук

Ідентичність усіх примірників дисертації

ЗАСВІДЧУЮ:

*Вчений секретар спеціалізованої
вченої ради*

Завербний А.С.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ / М.І. Тарнавський /

Науковий керівник Кузьмін Олег Євгенович, д.е.н., професор, Заслужений працівник народної освіти України

Львів – 2018

АНОТАЦІЯ

Тарнавський М.І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2018.

Дисертація містить науково- методологічні та практичні пропозиції щодо вирішення проблем економічного оцінювання та побудови органів управління персоналом підприємств (ОУП).

У першому розділі «Теоретичні та прикладні засади економічного оцінювання та побудови органів управління персоналом підприємств» охарактеризовано зміст управління персоналом підприємств, досліджено сутність та типологію органів управління персоналом на підприємствах, здійснено дослідження чинників впливу на формування органу управління персоналом підприємства, що дозволили провести групування на зовнішні та внутрішні, сформувані їх перелік, а також ідентифікувати міру їхнього впливу на роботу ОУП, також висвітлено концептуальні засади вітчизняного та зарубіжного досвіду оцінювання ОУП на підприємствах.

Здійснено семантико-категорійний аналіз основних понять, що забезпечують виконання кадрових робіт, зокрема встановлено зміст таких категорій як: персонал», «управління персоналом», «орган управління персоналом підприємства». Зокрема управління трудовими ресурсами підприємства запропоновано розглядати через призму поєднання об'єкту управління – персоналу; самого процесу управління та визначення ролі органу управління персоналом у цьому процесі. При цьому орган управління персоналом визначено як відокремлений структурний елемент апарату управління, що на підприємстві може виражатись особою, кількома особами,

структурним підрозділом та / або структурними підрозділами підприємства, що здійснюють управління персоналом підприємства. Основним акцентом на визначенні органу управління є те, що відокремленим структурним елементом апарату управління орган управління персоналом доцільно відображати для підприємств середніх та великих розмірів.

З метою ефективного застосування ОУП на підприємстві нами проведено їх типологізацію з виокремленням п'яти ознак. Відповідно за цими ознаками запропоновано такі види ОУП: за кількістю осіб, задіяних в органі управління персоналом підприємства – одноособові та багатоособові; за рівнем управління - головний та виконавчий; за джерелом формування - із залученням нових працівників та із залученням наявного персоналу; за підходом до управління – реактивні та проактивні; за інноваційністю управління - традиційні та інноваційні. Запропонована типологізація забезпечить підприємствам можливість вибору відповідного механізму організування роботи органу управління персоналом, дозволить систематизувати наявні структурні підрозділи з управління персоналом за функціональним призначенням та з метою здійснення порівняльного аналізування результатів їхньої діяльності і оцінювання ефективності роботи ОУП, що дозволить забезпечувати прийняття комплексних управлінських рішень щодо удосконалення управління персоналом підприємства в цілому.

Формування та функціонування органу управління персоналом на підприємстві перебуває під впливом значної кількості чинників, які потрібно враховувати з метою забезпечення раціональної роботи ОУП. Відповідно у роботі проведено дослідження таких чинників, у результаті чого їх систематизовано на дві групи: зовнішні та внутрішні. Серед зовнішніх чинників впливу на ОУП виокремлено: нормативно-правову базу, особливості зовнішньоекономічної діяльності, галузеві особливості, соціально-економічні процеси і явища, стан ринку праці, розвиток фінансово-кредитного сектору, розвиток техніки і технологій, стан ринку освітніх послуг, кадрову політику підприємств-конкурентів. До внутрішніх чинників впливу на ОУП підприємства

віднесено: рівень задоволення матеріальних потреб працівника, рівень задоволення професійних потреб працівника, інтелектуальний потенціал та капітал, умови праці на підприємстві, кадрову політику підприємства, ресурсне забезпечення управління персоналом, стратегію, цілі та завдання підприємства, величину та структуру підприємства, рівень фінансового забезпечення діяльності підприємства. Класифікація чинників дозволить керівництву оцінювати міру їх впливу на ОУП, на основі чого зможе посилювати вплив позитивних чинників та нівелювати негативні чинники, що створить умови до ефективної діяльності ОУП.

На підставі опрацювання зарубіжного та вітчизняного досвіду оцінювання і побудови ОУП встановлено, що ці процеси на підприємствах, переважно, зводяться до оцінювання роботи «кадрових служб», що значно звужує репрезентативність результатів функціонування останніх. Також встановлено, що у вітчизняній науці методів оцінювання діяльності органу управління персоналом є обмежена кількість, відповідно є потреба розроблення теоретико-методологічних засад оцінювання діяльності органу управління персоналом підприємства на наступних запропонованих засадах: універсальність – спроможність бути застосованою для будь-якого підприємства; об'єктивність – відокремленість від суб'єктивно отриманих оцінок, мінімізація впливу окремого суб'єкта оцінювання на кінцевий результат; аналітичність – використання для оцінювання статистичних та фінансових показників із звітності підприємства.

В другому розділі роботи «Економічне оцінювання та аналізування діяльності органів управління персоналом підприємств» розроблено індикативно-цільовий метод оцінювання побудови (створення, структурного удосконалення) органу управління персоналом та розрахунку ефективності його функціонування на підприємстві, запропоновано індикатори економічного оцінювання діяльності ОУП на підприємстві та проаналізовано досвід застосування органів управління персоналом на підприємствах, здійснено оцінювання діяльності ОУП.

У роботі, на засадах застосування індикативно-цільового підходу, розроблено систему показників, на основі яких підприємство може обґрунтувати необхідність побудови чи структурного наповнення ОУП та розрахувати його кількісне наповнення відповідним штатним укомплектуванням. В межах індикативно-цільового підходу запропоновано три групи індикаторів: індикатори обґрунтування доцільності створення ОУП організаційного характеру; індикатори економічного характеру щодо можливостей побудови чи формування ОУП та індикатори структурно-функціонального забезпечення ОУП.

Індикатори організаційного характеру дозволяють встановити рівень виконання обов'язків та завдань по роботі із персоналом та здійснити обґрунтування доцільності створення чи структурного удосконалення ОУП. Індикатори економічного характеру дозволяють підприємству здійснити обґрунтування щодо можливостей побудови чи формування ОУП із врахуванням своїх фінансових аспектів господарювання. Та індикатори структурно-функціонального забезпечення ОУП створюють умови щодо встановлення кількісно-якісного формування структури ОУП, на основі виконання планових функцій та завдань по роботі з персоналом.

На основі опрацювання результатів індикативно-цільового підходу до оцінювання побудови (створення, структурного удосконалення) органу управління персоналом запропоновано процес індикативного-цільового підходу до побудови ОУП на підприємстві. Основними етапами якого визначено: збирання та оброблення інформації про стан управління персоналом на підприємстві; оцінювання трьох блоків індикаторів, які дозволяють обґрунтувати потребу в побудові чи удосконаленні ОУП та здійснити його структурне наповнення; прийняття рішення про побудову ОУП за результатами оцінювання.

Подальшим етапом дослідження, після того як розраховано індикатори, що визначають відповідну структуру ОУП, виникає необхідність забезпечити роботу та провести оцінювання результативності ОУП.

З метою економічного оцінювання роботи органів управління персоналом було проаналізовано існуючі інструменти оцінювання та встановлено їх спрямованість на діагностуванні окремих аспектів роботи з персоналом. Це зумовило необхідність розроблення індикаторів оцінювання діяльності ОУП на підприємстві. Особливістю запропонованого нами оцінювання є виокремлення трьох напрямів його здійснення, зокрема через встановлення трьох видів ефективностей: економічної; організаційної та соціальної. Економічна ефективність дозволить оцінювати отриманий загальний економічний результат діяльності підприємства (зокрема чистий прибуток) за участі органу управління персоналом та визначати рівень впливу роботи ОУП на економічні результуючі показники діяльності. Організаційна ефективність ОУП визначатиме структурне наповнення та функціональне забезпечення виконання ним завдань з управління персоналом та розвитку підприємства. І відповідний рівень соціальної ефективності, визначатиме міру впливу органу управління персоналом на соціальний розвиток кожного із працівників, цілого підприємства та соціальної складової діяльності підприємства у зовнішньому середовищі.

Запропоновані індикатори побудови та оцінювання ОУП, нами було застосовано практично, на прикладі великих підприємств, де сформований та використовується орган управління персоналом. Зокрема було здійснено аналізування стану побудови та діяльності органів управління персоналом на десяти підприємствах з чисельністю 500 та більше осіб на момент дослідження). У результаті якого були виявлені негативні тенденції розвитку систем управління персоналом на досліджуваних великих та середніх підприємствах. Зокрема, найяскравіше вираженою, є проблема високої плинності кадрів, переважання чисельності звільнених працівників над прийнятими. Також варто зазначити, що незначної уваги підприємства приділяють професійному розвитку, навчанню чи підвищенню кваліфікації, неналежно здійснюється робота з забезпечення соціального розвитку, а також, керівництвом часто приймаються рішення щодо скорочення витрат на утримання системи персоналу.

Такі тенденції, відповідним чином вплинули на ефективність роботи органу управління персоналом на цих підприємствах. Так у результаті застосування запропонованого оцінювання загальної ефективності діяльності ОУП було встановлено, що серед досліджуваних підприємств вона не знаходиться на високому рівні. Ефективність роботи ОУП на переважній більшості підприємств є середньою, і лише на окремих, переважно із зарубіжними інвестиціями, вона є достатньою. Все це дозволяє зробити загальний висновок, що існує потреба здійснення запропонованого нами оцінювання періодично з метою розроблення та впровадження моделей розвитку ОУП.

У третьому розділі роботи «Побудова органів управління персоналом підприємств» удосконалено процес формування ОУП підприємств, розвинуто моделі проектування ОУП, запропоновано типову організаційну структуру ОУП на підприємстві, здійснено структурно - функціональне моделювання діяльності ОУП на підприємстві, визначено процес побудови ОУП на підприємстві та здійснено його моделювання із застосування графодинамічних моделей.

Результатом дослідження практики господарювання існуючих підприємств, де виокремлюється орган управління персоналом було встановлено, що процес його формування та функціонування не структурований і не систематизований практично на жодному із досліджених об'єктів. Відповідно з метою вирішення цієї проблеми проектування моделі органу управління запропоновано здійснювати у такій послідовності: обґрунтування потреби в побудові ОУП, розроблення проекту організаційної структури ОУП; побудова проектної організаційної структури ОУП; встановлення мети, цілей та завдань ОУП; визначення джерел наповнення ОУП; визначення функціональних обов'язків, встановлення відповідальності та повноважень учасників ОУП; оптимізація та збалансування оргструктури ОУП; проектування структури органу управління персоналом. Запропоновані етапи дозволять раціонально наповнити орган управління персоналом, відповідно до потреб підприємства.

Окрім чіткої послідовності формування ОУП на підприємствах необхідно розробити формалізовану та логічну його оргструктуру. Відповідно у розділі розроблено та побудовано модель типового органу управління персоналом із структуруванням дванадцяти підсистем для суб'єкта господарювання, у якого є потреба виокремлення окремого структурного підрозділу з управління персоналом. Зокрема для того, щоб було легко вибрати, які саме підсистеми потрібні підприємству, нами проведено структурування ОУП за функціональною ознакою.

Орган управління персоналом розглядається як сукупність відокремлених елементів, що утворюють конкретну множину та структуру цього органу. Згідно теорії множин, кожен об'єкт структурної множини ОУП матиме конкретний набір властивостей для виконання поставлених на нього цілей, що дозволило розвинути множинну модель побудови організаційної структури ОУП, яка його організаційну структуру утворює як сукупність об'єктів та класів.

ОУП на підприємстві перебуває у постійному розвитку, який нами трактується як процес постійного удосконалення структури ОУП, основних навиків, функціональних обов'язків, відповідальності, повноважень учасників ОУП, відповідно до потреб, в яких функціонує підприємство в конкретний період свого функціонування. Для того щоб ефективно здійснювати зміни в оргструктурі ОУП пропонуємо застосовувати ієрархічні графи різних рівнів та три типи ієрархій: проста 1-г-ієрархія, дворівнева 2-г-ієрархія, багаторівнева N-г-ієрархія з метою декомпозиції оргструктури підприємства уцілому, у результаті якої на ньому відбувається її поділ з подальшим виокремлення оргструктури підрозділу ОУП та деструктуризація, яка означає обґрунтування ліквідації окремого підрозділу ОУП в загальній оргструктурі, що дозволить оптимізувати оргструктуру ОУП.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації

1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України та у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних

1. Тарнавський, М. І., Бала, Р.Д. та Бала, О.І., 2014. Розвиток інструментів управління персоналом у кадровій політиці підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 797, с. 348-355. (Особистий внесок автора: визначено особливості розвитку інструментів управління персоналом).

2. *Тарнавський М. І., Бала Р.Д. та Бала, О.І.,2016 Індикатори оцінювання управління персоналом на засадах коучингу. *Бізнес Інформ*, 2, с.203-211. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Ulrichsweb Global Serials Directory; Research Papers in Economics; Index Copernicus; Directory of Open Access Journals; CiteFactor; Academic Journals Database; Research Bible; Соціонет; Open Academic Journals Index; GetInfo; BASE; OpenAIRE; SUNCAT Union; COPAC Union Catalogue; J-Gate; Open Access Library; Scientific Indexing Services; РИНЦ; Advanced Science Index; Академія Google; InfoBase Index; WorldCat). (Особистий внесок автора: досліджено індикатори, які впливають на ефективність роботи органу управління персоналом).

3. *Тарнавський, М. І. та Бондаренко Л. П., 2017. Побудова структури органу управління персоналом на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*, № 7, с. 47–52. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, Scientific Indexing Services та інші). (Особистий внесок автора: визначено процес побудови та види оргструктур органу управління персоналом на підприємстві).

4. *Тарнавський М. І., Бала Р. Д. Білик М. В. та Бала, О. І., 2018. Фактори плінності кадрів на підприємствах в умовах розвитку міжнародних економічних

* - видання, які включені до міжнародних наукометричних баз даних

зв'язків. *Бізнес Інформ*, 1, с.177-182. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Ulrichsweb Global Serials Directory; Research Papers in Economics; Index Copernicus; Directory of Open Access Journals; CiteFactor; Academic Journals Database; Research Bible; Соціонет; Open Academic Journals Index; GetInfo; BASE; OpenAIRE; SUNCAT Union; COPAC Union Catalogue; J-Gate; Open Access Library; Scientific Indexing Services; РИНЦ; Advanced Science Index; Академія Google; InfoBase Index; WorldCat). (Особистий внесок автора: визначено роль органу управління персоналом у вирішенні проблем плинності кадрів).

5. *Тарнавський М. І., 2018. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління персоналом підприємств. *Бізнес Інформ*, 3, с.381-386. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Ulrichsweb Global Serials Directory; Research Papers in Economics; Index Copernicus; Directory of Open Access Journals; CiteFactor; Academic Journals Database; Research Bible; Соціонет; Open Academic Journals Index; GetInfo; BASE; OpenAIRE; SUNCAT Union; COPAC Union Catalogue; J-Gate; Open Access Library; Scientific Indexing Services; РИНЦ; Advanced Science Index; Академія Google; InfoBase Index; WorldCat).

6. * Тарнавський М. І., 2018. Типологія органів управління персоналом підприємства. *Управління розвитком*, 1, с.113-118. (Міжнародна представленість та індексація журналу: СОЦИОНЕТ, RePEc, Google Scholar та інших).

7. *Тарнавський, М. І. та Бала, Р. Д., 2018. Структурно-функціональне моделювання органу управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка* [online], 5. Доступно: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2018/160.pdf. (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*, *Google Scholar*). (Особистий внесок автора: розроблено структурно-функціональну модель діяльності ОУП).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

8. Тарнавський, М. І., 2014. Впровадження сучасних підходів до навчання

персоналу в кадровій політиці підприємства. *Управління економічними процесами на макро- і макрорівні: проблеми та перспективи вирішення. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих вчених.* Львів, Україна, 11–12 Квітень 2014 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

9. Тарнавський, М. І. та Бала, Р.Д., 2014. Переваги аутстафінгового співробітництва в управлінні персоналом обліково-аналітичних підрозділів. *Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства, II Міжнародна науково-практична конференція.* Львів, Україна, 24–25 Жовтень 2014 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки. *(Особистий внесок автора: визначено переваги аутстафінгу у процесі здійсненні ефективного управління персоналом).*

10. Тарнавський, М. І., Бала, Р.Д., та Бала, О. І., 2014. Переваги та недоліки технології аутстафінгового співробітництва. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту, X Міжнародна науково-практична конференція.* Львів, Україна, 6–8 Листопад 2014 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки. *(Особистий внесок автора: визначено особливості впливу аутстафінгу на управління персоналом).*

11. Тарнавський, М. І., 2015. Особливості організування ефективної роботи відділів управління персоналом на підприємстві. *Сучасні економічні системи: стан та перспективи. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція.* Хмельницький, Україна, 14-15 Травень 2015 р. Хмельницький: ХКТЕІ.

12. Тарнавський, М. І., 2016. «Орган управління персоналом»-економічний зміст поняття. *II Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція молодих вчених “Бухгалтерський облік, аналіз, аудит в системі інформаційного забезпечення підприємств”.* Львів, Україна, 18 Березень 2016 р.

13. Тарнавський, М. І., 2016. Функціональне призначення органу управління підприємством на підприємстві в сучасних умовах. *Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення. II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих*

вчених. Львів, Україна, 14–15 Квітень 2016 р.

14. Тарнавський, М. І., 2016. Життєвий цикл підприємства в структурному моделюванні органу управління персоналом. *VI Міжнародна науково-практична конференція “Управління інноваційним процесом в Україні: економічні, соціальні та політичні трансформації”*. Львів, Україна, 19–21 Травень 2016 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

15. Тарнавський, М. І., 2016. Структурування органу управління персоналом на підприємстві. *Актуальні питання функціонування фінансового ринку в умовах кризових явищ світової економіки. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція*. Одеса, Україна, 15-16 Квітень 2016 р.

16. Тарнавський, М. І., 2018. Принципи діяльності органу управління персоналом на підприємстві. *Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення. III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих учених*. Львів, Україна, 24–25 Квітень 2018 р.

ANNOTATION

Tarnavskyi M.I. Economic evaluation and construction of personnel management bodies of enterprises. - Qualifying scientific work on the rights of manuscripts.

A dissertation for obtaining the scientific degree of Candidate of Economic Sciences in the specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by types of economic activities). – Lviv Polytechnic National University, the Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2018.

The dissertation contains scientific-methodological and practical proposals for solving problems of economic evaluation and construction of personnel management bodies of enterprises (PMB)

In the first chapter "Theoretical and applied fundamentals of economic evaluation and construction of personnel management bodies of enterprises " was characterized the content of personnel management of enterprises, the essence and

typology of personnel management bodies at enterprises were researched, were researched the factors which have influence on the formation of the personnel management body of the enterprise, which allowed to group into external and internal, to form their list, and also to identify the extent of their influence on the work of the PMB, also were found out the conceptual principles of domestic and foreign experience of evaluation of PMB at enterprises.

In scientific work was made semantic-categorical analysis of the basic concepts which ensure the execution of personnel work, in particular, the content of such categories as: "personnel ", " personnel management ", " the personnel management body of the enterprise " were established. In particular, the management of labor resources of the enterprise is proposed to consider through the prism of the combination of object management - personnel; the process of management and determining the role of personnel management body in this process. At the same time, the personnel management body is defined as a separate structural element of the management apparatus, which at the enterprise can be expressed by a person, several persons, structural subdivision and / or structural divisions of enterprises that manage the personnel of the enterprise. The main emphasis on determining the managing body is that the separate structural element of the management apparatus and personnel management body should be represented for medium and large enterprises.

For the purpose of effective using of PMBE at the enterprise, were conducted their typology with the selection of five features. According to these features were suggested the following types of PMBE: the number of persons involved in the personnel management body of the enterprise - individual and multi-person; by the level of management - the main and the executive; by the source of formation - with the involvement of new employees and with the involvement of existing staff; by approach to management - reactive and proactive; by innovative approach to management - traditional and innovative. The proposed typology will provide enterprises to choose the appropriate mechanism for organizing the work of the personnel management body, will allow to systematize the existing structural subdivision for the management of personnel by functional purposes and in order to

carry out a comparative analysis of the results of their activities and assess the effectiveness of the PMBE, which will ensure the inclusion of integrated management decisions to improve management personnel of the enterprise as a whole.

Formation and functioning of the personnel management body at the enterprise is influenced by a significant number of factors that need to be taken into account to ensure efficient work of the PMBE. Accordingly, in work were researched such factors, which, as a result, are systematized into two groups: external and internal. Among the external factors of influence on the PMBE the following are distinguished: regulatory and legal framework, peculiarities of foreign economic activity, sectoral features, socioeconomic processes and phenomena, labor market state, development of the financial and credit sector, development of technics and technologies, the state of the market of educational services, personnel policy of enterprises –competitors. The internal factors of influence on PMBE include: the level of satisfaction of the material needs of the employee, the level of satisfaction of the professional needs of the employee, intellectual potential and capital, the conditions of work at the enterprise, personnel policy of the enterprise, supply of resources of personnel management, the strategy, goals and objectives of the enterprise, size and structure of the enterprise, level of financial support of the enterprise`s activity. Classification of factors will allow leadership to assess the extent of their impact on the PMBE, which can increase the influence of positive factors and neutralize the negative factors, which will create conditions for the effective functioning of the PMBE.

On the basis of the working-out of foreign and domestic experience in evaluating and constructing the PMB, it has been established that these processes in enterprises are mainly reduced to the evaluation of the work of "personnel services", which greatly narrows the representativeness of the results of the functioning. It has also been established that in the national science of the methods of evaluation of the activity of the personnel management body there is a limited number, accordingly, there is a need to develop theoretical and methodological principles for evaluating the activity of the personnel management body of the enterprise on the following proposed principles: universality - the ability to be applied to any enterprise; objectivity - separation from

subjective evaluation, minimizing the impact of an individual subject of evaluation on the final result; analyticity - use for the estimation of statistical and financial indicators of enterprise reporting.

In the second chapter of the work "Economic evaluation and analysis of personnel management bodies of enterprises activity" were devised an indicative and objective method for evaluating the construction (creation, structural improvement) of the personnel management body and calculating the efficiency of its operation at the enterprise, indicators of the economic evaluation of the PMB activity at the enterprise were proposed, and was analyzed the experience of using of personnel management bodies at enterprises, the evaluation of the PMBE activity was carried out.

In the work, on the basis of the application of the indicative-target approach, a system of indicators has been developed, on the basis of which the enterprise can substantiate the necessity of constructing or structural filling of the PMB and calculate its quantitative content with the corresponding staffing. Within limits the indicative-target approach, three groups of indicators were suggested: indicators of substantiation of the suitability of creating PMB an organizational nature; indicators of economic nature regarding the possibilities of building or forming the PMB and indicators of structural and functional support of the PMB.

Indicators of an organizational nature make it possible to determine the level of performance of duties and tasks for work with personnel and to substantiate the suitability of creating or structural improvement of the PMB. Indicators of an economic nature allow the enterprise to justify the possibilities of building or forming a PMB and with taking into account its financial aspects of management. The indicators of structural and functional support of the PMB will create conditions for establishing a quantitative and qualitative formation of the PMB structure which based on the implementation of planned functions and tasks for staffing.

On the basis of working-out of the results of the indicative-target approach to the evaluation of the construction (creation, structural improvement) of the personnel management body was proposed the process of indicative-targeted approach to the construction of the PMB at the enterprise. The main stages of it were defined:

collection and processing of information about the state of personnel management at the enterprise; evaluation of three blocks of indicators, which allow to substantiate the need for the construction or improvement of the PMB and to implement its structural filling; decision-making on the construction of the PMB based on the evaluation results.

The next stage of the research, after the indicators were calculated, which determine the appropriate structure of the PMB, there is a need to provide work and to assess the effectiveness of the PMB.

To economically evaluate the work of the personnel management bodies was analyzed existing evaluation tools and was settled their focus on the diagnosis of certain aspects of staffing. It caused necessity to develop the indicators for assessing the activity of the PMB at the enterprise. The feature of the proposed evaluation is the selection of three directions of its implementation, in particular, through the establishment of three types of efficiency: economic; organizational and social. The economic efficiency will allow to evaluate the received general economic result of the enterprise activity (in particular, net profit) with the participation of the personnel management body and to determine the level of influence of the PMB on the economic resultant performance indicators. The organizational effectiveness of the PMB will determine the structural content and functional implementation of its tasks in personnel management and enterprise development. And the appropriate level of social efficiency, will determine the extent of the impact of the personnel management body on the social development of each employee, the whole enterprise and the social component of the enterprise in the external environment.

The proposed indicators for the construction and evaluation of PMB have been applied practically, for example, at the large enterprises, where the personnel management body is formed and used. Especially, were analyzed the state of construction and activities of personnel management bodies at ten enterprises with a size of 500 and more persons (at the time of the research). As a result, were discovered negative trends in the development of personnel management systems at the large and medium-sized enterprises. In particular, the most expressed problem is high turnover

of personnel, the prevalence of the number of fired over employed. It is also worth to make mention of insignificant attention of enterprises on professional development, training or qualification development, poorly implemented work on social development, and leadership often makes decisions on reducing the cost of maintaining a staffing system.

These tendencies have had a corresponding impact on the effectiveness of the personnel management body at these enterprises. Thus, as a result of application of the proposed estimation of the overall efficiency of the PMB activity, it was found that the researched enterprises had not high level efficiency. The efficiency of PMB work in the majority of enterprises is average, and only at particular, mainly with foreign investments it is satisfactory. All this allows us to conclude that there is a need for periodic evaluation of the proposed evaluation in order to develop and implement models for the development of the PMB.

In the third chapter of the work "Building of personnel management bodies of the enterprises" the process of formation PMB enterprises was improved, the projection models of the PMB have been developed, the typical organizational structure of the PMB has been proposed, the structural and functional modeling of the PMB activity at the enterprises has been carried out, the process of construction of the PMB at the enterprise has been determined and its modeling has been carried out. by application of graph-dynamical models.

The result of research of the practice management of existing enterprises, which distinguishes the personnel management body, has been found that the process of its formation and functioning is not structured and not systematized practically in any of the researched objects. Accordingly, in order to solve this problem, it is proposed to design the model of the management body in the following sequence: substantiation of the need for the construction of the PMB, the development of the project of the organizational structure of the PMB; the construction of the project organizational structure of the PMB; setting goals, targets and objectives of the PMB; the determination of PMB sources; the definition of functional duties, determination of responsibilities and powers of PMB participants; the optimization and balancing of the

organizational structure of the PMB; projection the structure of the personnel management body. The proposed stages will allow to efficiently fill the personnel management body in accordance with the needs of the enterprise.

Except clear sequence of PMB formation at enterprises, it is necessary to develop a formal and logical its organizational structure. Accordingly, in the chapter was developed and built the model of the standard personnel management body with the structuring of twelve subsystems for a business entity, which needs to separate a particular structural unit of personnel management. In particular, in order to make it easy, which subsystems the company needs, we have structured the PMB by functional feature.

The personnel management body is considered as a set of separate elements that form a specific set and structure of this body. According to the theory of sets, each object of the structural set of the PMB will have a specific set of properties for the accomplishment of its targets, which allowed to develop a plural model for constructing the organizational structure of the PMB, which forms its organizational structure as a set of objects and classes.

PMB at the enterprise is in constant development, which is interpreted as a process of continuous improvement of the PMB structure, basic skills, functional duties, responsibilities, powers of the PMB participants, in accordance with the needs in which the company operates during a specific period of its functioning. In order to effectively make changes in the organizational structure of the PMB, we propose to use of hierarchical graphs of different levels and three types of hierarchies: a simple 1-r-hierarchy, a two-level 2-r-hierarchy, a multilevel N-r-hierarchy with the purpose of decomposing the organizational structure of the enterprise in the whole, as a result it is divided with the further separation of the organizational structure of the unit of the PMB and the de-structuring, which means substantiation of the elimination of a separate subdivision of the PMB in the general organizational structure, which will optimize the organizational structure of the PMB.

THE LIST OF PUBLISHED SCIENTIFIC PAPERS CONCERNED WITH
THE DISSERTATION'S THEME

1. Scientific papers containing the main scientific outcomes of the dissertation

1.1. Publications in scientific professional editions of Ukraine and publications in Ukrainian editions, which are included in the international science-computer databases

1. Tarnavskiyi, M.I., Bala, R.D. and Bala, O.I., 2014. The Development of Instruments of Personnel Management in the Human Resources Policy of Enterprises. *Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Series: Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Development and Development Issues*, 797c. 348-355. *(Personal author's contribution: the outline of the features of development of instruments of personnel management)*.

2. *Tarnavskiyi, M.I., Bala, R.D. and Bala, O.I., 2016. Indicators of Evaluation of Personnel Management on the basis of coaching. *Business Inform*, 2, p. 203–211. (International representation of the journal and indexing: Ulrichsweb Global Serials Directory; Research Papers in Economics; Index Copernicus; Directory of Open Access Journals; CiteFactor; Academic Journals Database; Research Bible; Соционет; Open Academic Journals Index; GetInfo; BASE; OpenAIRE; SUNCAT Union; COPAC Union Catalogue; J-Gate; Open Access Library; Scientific Indexing Services; RSCI; Advanced Science Index; Google Scholar; InfoBase Index; WorldCat). *(Personal author's contribution: the indicators influencing the efficiency of work of the organ of personnel management have been investigated)*.

3. *Tarnavskiyi, M.I. and Bondarenko, L.P., 2017. The Formation of the Structure of OPM at Enterprise. *Investment: Practice and Experience*, 7, c. 47–52. (International representation of the journal and indexing: Index Copernicus; Scientific Indexing Services; Google Scholar). *(Personal author's contribution: we have defined the process of formation and the types of organizational departments of personnel management organ at enterprise)*.

4. * Tarnavskiy, M.I., Bala, R.D., Bilyk, M. B. and Bala, O.I., 2018. The Factors of Human Resources Instability at Enterprise under the Conditions of the Development of International Economic Relations. *Business Inform*, 1, c.177-182. (International representation of the journal and indexing: Ulrichsweb Global Serials Directory; Research Papers in Economics; Index Copernicus; Directory of Open Access Journals; CiteFactor; Academic Journals Database; Research Bible; Соціонет; Open Academic Journals Index; GetInfo; BASE; OpenAIRE; SUNCAT Union; COPAC Union Catalogue; J-Gate; Open Access Library; Scientific Indexing Services; RSCI; Advanced Science Index; Google Scholar; InfoBase Index; WorldCat). (*Personal author's contribution: the definition of the role of the organ of personnel management in the problem of HR instability*).

5.* Tarnavskiy, M.I., 2018. Scientific and Methodological Approaches to the Essence of and Meaning of Personnel Management Treatment. *Business Inform*, 3, c.381-386. (International representation of the journal and indexing: Ulrichsweb Global Serials Directory; Research Papers in Economics; Index Copernicus; Directory of Open Access Journals; CiteFactor; Academic Journals Database; Research Bible; Соціонет; Open Academic Journals Index; GetInfo; BASE; OpenAIRE; SUNCAT Union; COPAC Union Catalogue; J-Gate; Open Access Library; Scientific Indexing Services; RSCI; Advanced Science Index; Google Scholar; InfoBase Index; WorldCat).

6.* Tarnavskiy, M.I., 2018. The Typology of the organs of Personnel Management Organs at Enterprise. *Development Management*, 1, c.113-118. (International representation of the journal and indexing: СОЦІОНЕТ, RePEc, Google Scholar).

7.* Tarnavskiy, M.I. and Bala, R.D., 2018. Structural and Functional Modeling of the Organ of Personnel at Enterprise Management. *Effective Economics*, [online], 5. Mode of access: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/160.pdf. (*Personal Author's contribution: structural and functional model of OPM activity development*).

* the publications in the corpuses which belong to international scientific data bases

2. Conference proceedings

8. Tarnavskiy, M.I., 2014. The Introduction of Modern Approaches to the Training of Personnel within Personnel Policy of Enterprise. In: *Managing Economic Processes at Macro and Macro Level: Problems and Perspectives for Solving: An International Scientific and Practical Internet Conference of Young Scientists*. Lviv, Ukraine, April 11-12, 2014. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic.

9. Tarnavskiy, M.I. and Bala, R.D., 2014. The Advantages of Out Staffing Co-operation in the Process of Personnel Management of Accounting and Analytical Departments. *Accounting and Analytical Ensuring of the System of Management of Enterprise: II International Scientific and Practical Conference*. Lviv, Ukraine, October 24-25, 2014. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic. *(Personal author's contribution: we have defined the advantages of out staffing in the process of effective personnel management)*.

10. Tarnavskiy, M.I., Bala, R.D. and Bala, O.I., 2014. The Advantages and Disadvantages of the Technologies of Out Staffing Co-operation. In: *Marketing and logistics in the management system: X International Scientific and Practical Conference*. Lviv, Ukraine, November 6-8, 2014. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic. *(Personal author's contribution: we have defined the specificities of out staffing influence on the personnel management)*.

11. Tarnavskiy, M.I., 2015. The Peculiarities of efficient Organization of the Departments of Personnel Management at Enterprise. *Modern Economic Systems: State and Perspectives. An International Scientific and Practical Internet Conference*. Khmelnytskyi, Ukraine, May 14-15, 2015. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic.

12. Tarnavskiy, M.I., 2016. «The Organ of Personnel Management»- economic sense of the notion. *All Ukrainian Scientific and Practical Internet-conference of Young Researchers "Accounting, analysis, audit in the System of Enterprise Informational Supply"*. Lviv, Ukraine, March 18, 2016. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic.

13. Tarnavskiy, M.I., 2016. Functional Purpose of the Organ of Personnel Management at Enterprise under Modern Conditions. In: *Managing Economic Processes at Macro and Macro Level: Problems and Perspectives for Solving: An II International Scientific and Practical Internet Conference of Young Scientists*. Lviv, Ukraine, April 14-15, 2016. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic.

14. Tarnavskiy, M.I., 2016. Life Cycle of Enterprise in a Structural Modelling of the Organ of Personnel Management. *VI International Scientific and Practical Conference "Management of Innovation Process in Ukraine: economic, social and political transformations"*. Lviv, Ukraine, May 19-21, 2016. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic.

15. Tarnavskiy, M.I., 2016. Structuring of the Organ of Personnel Management at Enterprise. *International scientific and practical Internet conference "Actual Issues of the Financial Market Functioning in the Conditions of the Crisis in Global Economy"*. Odessa, Ukraine, April 15 – 16, 2016.

16. Tarnavskiy, M.I., 2018. The Principles of Activity of Organ of Personnel Management at Enterprise. In: *Managing Economic Processes at Macro and Macro Level: Problems and Perspectives for Solving: An III International Scientific and Practical Internet Conference of Young Scientists*. Lviv, Ukraine, April 24-25, 2018. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	24
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ТА ПОБУДОВИ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ.....	32
1.1. Сутність та значення управління персоналом підприємств.....	32
1.2. Різновиди органів управління персоналом підприємства та чинники їх формування.....	51
1.3. Вітчизняний і зарубіжний досвід економічного оцінювання і побудови органу управління персоналом підприємства	65
ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 1	76
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА АНАЛІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ....	80
2.1. Формування та структурне наповнення органу управління персоналом на засадах застосування індикативно-цільового підходу	80
2.2. Економічне оцінювання діяльності органу управління персоналом на підприємстві	98
2.3. Аналізування стану побудови та діяльності органів управління персоналом на підприємствах	119
ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 2	138
Розділ 3. ПОБУДОВА ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ.....	141
3.1. Проектування оргструктур органів управління персоналом підприємств	141
3.2. Структурно - функціональне моделювання діяльності органу управління персоналом на підприємстві	154
3.3. Графодинамічна модель побудови органу управління персоналом на підприємстві	174
ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 3	193
ВИСНОВКИ.....	196
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	204
ДОДАТКИ.....	227

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобального поширення інформатизації та комп'ютеризації виробничо-господарських процесів діяльність підприємства без залучення людей є неможливою. Люди є складовою ресурсів підприємства, необхідних для виконання його цілей та завдань, тобто набувають форми «трудових» або «людських» ресурсів. Для підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві необхідним є пошук нових інструментів і методів побудови, функціонування та розвитку спеціального відокремленого елемента системи управління, що відповідатиме за роботу з персоналом. У процесі розроблення та реалізації різноманітних управлінських рішень, які здатні забезпечити підвищення ефективності та результативності діяльності, важлива роль належить побудові, аналізуванню, оцінюванню та розвитку системи управління персоналом підприємств, виявленню структурних елементів цієї системи, оцінюванню їхньої діяльності та розробленню пропозицій з розвитку. Вагоме значення у цьому процесі відводиться побудові та оцінюванню органу управління персоналом, оскільки воно виступає одним із важливих елементів системи управління персоналом підприємства. Проведення якісної і результативної побудови та оцінювання діяльності органу управління персоналом потребує формування об'єктивної, достовірної та повної інформаційної бази про систему управління персоналом, про стан кадрового забезпечення, кадрової роботи для розроблення та прийняття відповідних управлінських рішень.

Вагомий внесок у дослідження різних аспектів управління персоналом зробили такі науковці, як Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В., Дейнека А. В., Лутай Л. А., Козицька Г. В., Шпандарук В. О., Нечева Н. В., Соболев В. Г., Стельмашенко О. В., Белік В. Д., Буднік М. М., Медяна Л. С., Волянська-Савчук Л.В., Івашкевич Дж. М., Лобанов А. А., Кібанов А. Я., Позднякова Л. О., Кузьмін О. Є., Процик І. С., Передало Х. С., Вільгуцька Р.Б., Гриньова В. М., Ястремська

О. М., Маслов Є. В., Чобіток В. І., Волощенко А. В. та інші. Висвітлення окремих теоретичних аспектів управління персоналом наведено у роботах таких науковців, як Залознова Ю. С., Каличева Н.Є., Стецюк М. І., Оксененко С. П., Сербиновский Б. Ю., Храмов В. О., Бовтрук А. П., Поєдинцева В. В. та інші. Наукові доробки авторів у цій сфері стосуються переважно розгляду управління персоналом як впливу на людей через різні форми та методи управління, проте цей вплив не завжди передбачає досягнення певних цілей. Система управління персоналом підприємства є предметом багатьох наукових досліджень, а саме: поняття системи управління персоналом підприємства розкривають Л. В. Волянська-Савчук, Н. А. Гебер, О. В. Стельмашенко, функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства пропонує В. Д. Белік, концепцію, головну мету, основні етапи, принципи, методологію побудови системи розглядають М. М. Гетманова та Є. Ю. Буднік, Л. О. Позднякова та Д. О. Білецька, Н. А. Стеценко, основи формування ефективної такої системи – М. М. Буднік та Л. С. Медяна, Ю. Г. Лелі, І. А. Сільченко, В. І. Чобіток та А. В. Волощенко, О. С. Шилець, підходи до оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства – Г. В. Назарова, В. І. Лаптев, Д. О. Корсаков, сучасні тенденції зміни системи управління персоналом підприємства розкривають Г. М. Захарчин, Н.Г. Георгіаді, Л. В. Батченко, І. В. Горбачова, В. А. Вергун, О. І. Ступницький, Ю. С. Залознова; можливості удосконалення – Н. Є. Каличева та М. І. Стецюк, Є. І. Ковтун, О. З. Редьква тощо.

Попри значну кількість теоретико-прикладних досліджень, невирішеною залишається низка важливих наукових завдань. Зокрема, потребує розвитку типологія видів органу управління персоналом (ОУП) та систематизація факторів їх впливу. Потребує ґрунтовного удосконалення методологія оцінювання індикаторів побудови та оцінювання діяльності органу управління персоналом, необхідно визначити модель побудови та розвитку органу управління персоналом. Важливим є проектування оргструктур органів управління персоналом для підприємств, яка дозволяє виокремити структурні

підсистеми органу управління персоналом, виділити найбільш важливі для кожного підприємства підсистеми, встановити економічні індикатори оцінювання та побудови органу управління персоналом, а також дослідити стан управління персоналом з метою визначення можливості виокремлення органу управління персоналом в окремий елемент системи управління. Необхідність розв'язання цих проблем і зумовлює вибір теми дисертації, встановлення її мети та завдань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертаційної роботи відповідає науковому напрямку кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» «Розвиток і вдосконалення систем менеджменту та міжнародної економічної діяльності». Матеріали наукового дослідження використані при розробленні науково-дослідної роботи Національного університету «Львівська політехніка» «Побудова систем процесно-структурованого менеджменту в умовах розвитку міжнародної економічної діяльності» (номер державної реєстрації № 0114U001692) (акт впровадження від 16.05.2018 р.). Зокрема, використано запропоновану модель побудови органу управління персоналом на підприємстві (Розділ 13 «Модель побудови органу управління персоналом на підприємстві»).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретичних та прикладних засад економічного оцінювання та побудови органів управління персоналом підприємств.

Для досягнення визначеної мети сформовано та вирішено низку завдань:

- розробити індикативно-цільовий метод оцінювання доцільності побудови (створення, структурного удосконалення) органу управління персоналом та розрахунку ефективності його функціонування на підприємстві;
- розвинути категорію «орган управління персоналом підприємства» та типологію органів управління персоналом підприємств;

- розвинути класифікацію факторів впливу на побудову та функціонування органу управління персоналом;
- удосконалити механізм проектування оргструктур органу управління персоналом;
- удосконалити структурно-функціональне моделювання діяльності органу управління персоналом;
- удосконалити модель розвитку органу управління персоналом.

Об’єктом дослідження є процес економічного оцінювання та побудови органів управління персоналом підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та методико-прикладні положення зі здійснення економічного оцінювання та побудови органів управління персоналом підприємств.

Методи дослідження. Для досягнення встановленої мети та розв’язання визначених завдань у дисертаційній роботі використано такі методи наукових досліджень: системного та логічного аналізу – для уточнення змісту основних понять під час виконання роботи (усі розділи дисертації); морфологічного, семантико-категорійного аналізування, порівняння, систематизації та узагальнення – для уточнення сутності понять «орган управління персоналом», «управління персоналом» (підр. 1.1), а також під час удосконалення типології ОУП (підр. 1.2); метод групування – для систематизації чинників, що впливають на роботу органів управління персоналом підприємств (підр. 1.2); метод узагальнення – для дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду оцінювання ОУП (підр.1.3); індикативний метод – для розроблення індикаторів побудови ОУП підприємств (підр. 2.1); експертних оцінок – для ідентифікування основних факторів впливу на економічне оцінювання та побудову ОУП підприємств (підр. 2.2); метод анкетування, емпіричні дослідження та статистичний аналіз – для розроблення анкет дослідження стану виокремлення та застосування органів управління персоналом підприємств (підр. 2.3); процесний підхід – для проектування моделі ОУП (підр. 3.1), структурно – функціонального моделювання (підр. 3.2), графодинамічний підхід – для

моделювання діяльності органу управління персоналом на підприємстві (підр. 3.3); графічний метод – для наочного представлення практичних результатів проведеного дослідження (усі розділи дисертації).

Інформаційним підґрунтям та базою дослідження є класичні положення вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері економічного оцінювання та побудови органів управління персоналом підприємств; статистичні дані Державної служби статистики України з питань праці та матеріали спеціалізованих періодичних видань про стан і розвиток систем управління персоналом підприємств Львівської області; звітність досліджуваних підприємств; результати анкетування та опитування представників системи управління персоналом досліджуваних підприємств, що здійснюють реалізацію функцій управління персоналом; Інтернет-ресурси; нормативно-правові та законодавчі акти; результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:

вперше розроблено:

– індикативно-цільовий метод оцінювання побудови (створення, структурного удосконалення) органу управління персоналом та розрахунку ефективності його функціонування на підприємстві, який дозволяє обґрунтувати потребу у виокремленні органу управління персоналом в окремий структурний елемент системи управління, розрахувати економічні, соціальні та організаційні критерії оцінювання результативності роботи органу управління персоналом, а також забезпечити систематичне здійснення оцінювання показників задля забезпечення ефективної діяльності органу управління персоналом;

удосконалено:

– механізм проектування оргструктур органу управління персоналом шляхом визначення залежності оргструктури ОУП від структури управління підприємством в цілому, від виду економічної діяльності підприємства та від виробничих процесів самого підприємства, який передбачатиме формування та застосування типової організаційної структури органу управління персоналом на

підприємстві, та, на відміну, від існуючих механізмів, базуватиметься на проектуванні дванадцяти підсистем ОУП і дозволить підприємствам самостійно включати до складу органу управління персоналом ту чи іншу підсистему;

– множинну модель побудови організаційної структури органу управління персоналом з метою структурно-функціонального моделювання діяльності, яка відображає ОУП як певну сукупність множин (структурних елементів ОУП), що утворюють єдину структуру. На відміну від наявних моделей, визначено класи та об'єкти органу управління персоналом, які дозволяють утворити множину S – кількісного наповнення органу управління персоналом на підприємстві, яка дозволяє сформувати його структуру. Кожен об'єкт множини матиме конкретний набір властивостей та функцій, які він виконуватиме, що власне обґрунтовує виокремлення ОУП в окремий елемент множини;

– модель розвитку органу управління персоналом, яка залежно від розміру підприємства складатиметься з g -ієрархій різних рівнів, від простої $g-1$ до складної $n-g$ ієрархії, послідовність якої визначається кількістю підпорядкованих ланок, у яких конкретний менеджер ОУП здійснює управління виконавцями, підпорядкованими виключно йому та відрізняється тим, що ця модель дозволяє відстежувати динамічні зміни у структурі органу управління та ефективно виконувати на підприємстві завдання з оптимізації структури органу управління персоналом та підприємства;

набули подальшого розвитку:

– типологія видів органів управління персоналом підприємств, що, на відміну від існуючих, передбачає виокремлення нових ознак (за кількістю осіб, задіяних в органі управління персоналом підприємства; за рівнем управління; за об'єктом управління; за підходом до управління; за інноваційністю управління). Запропонована типологізація органів управління персоналом підприємства буде корисною для вибору механізму організування роботи органу управління персоналом на конкретному підприємстві, а також дозволить систематизувати наявні структурні підрозділи з управління персоналом на різних підприємствах

за певними ознаками задля здійснення порівняльного аналізування результатів їхньої діяльності та оцінювання ефективності їхньої роботи загалом, тобто уможливить зіставлення їх між собою з метою прийняття комплексу управлінських рішень щодо удосконалення управління персоналом підприємства;

– категорія «орган управління персоналом підприємства», яку визначено як особу, кілька осіб, структурний підрозділ та / або структурні підрозділи підприємства, що здійснюють управління персоналом; класифікація факторів впливу на побудову та функціонування органу управління персоналом, що відрізняється їх групуванням на зовнішні і внутрішні та дозволяє урахувати їх вплив при побудові та структурному наповненні органу управління персоналом.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні методико-прикладного забезпечення економічного оцінювання та побудови органів управління персоналом підприємств.

Отримані результати дисертаційної роботи впроваджено у діяльність вітчизняних підприємств: СП «Росан» (довідка №4-5-018 від 16.04.2018 р.), ТзОВ «Швидкий світ» (довідка №12-4 від 05.06.2018 р.), що засвідчує їх прикладний характер.

Основні положення дисертаційної роботи впроваджено у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисципліни «Бізнес-планування та митне обслуговування експортно-імпоротної діяльності» (для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини») (довідка №67-01-1506 від 05.09.2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, що відображає авторський підхід, особисті наукові, теоретико-методологічні та практичні результати, отримані автором. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у роботі використано лише ті положення та ідеї, що становлять індивідуальний внесок автора.

Апробація результатів дисертації. Ключові положення і результати дисертації розглянуто та схвалено на таких міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Управління інноваційним процесом в Україні: економічні, соціальні та політичні трансформації», (м. Львів, 19-21 травня 2016р.); «Маркетинг та логістика в системі менеджменту», (м. Львів, 6-8 листопада 2014 р.); «Бухгалтерський облік, аналіз і аудит в системі інформаційного забезпечення підприємств», (м. Львів, 18 березня 2016 р.); «Актуальні питання функціонування фінансового ринку в умовах кризових явищ світової економіки:», (м. Одеса 15-16 квітня 2016 р.); «Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення», (м. Львів, 14-15 квітня 2016 р.); «Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення», (м. Львів, 24–25 квітня 2018 р.); «Проблеми управління зовнішньоекономічною та митною діяльністю в умовах європейської інтеграції України», (м. Львів, 24 квітня 2015 року); «Сучасні економічні системи: стан та перспективи», (м. Хмельницький, 14-15 травня 2015 р.).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 16 наукових праць, серед яких: 7 статей у наукових фахових виданнях України (з них 6 статей у виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних), 9 тез доповідей на конференціях. Загальний обсяг опублікованих праць – 5,03 друк. арк., з них особисто автору належить 4,07 друк. арк.

Структура і обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 233 сторінки, у тому числі основний зміст роботи викладено на 180 сторінках. Робота містить 24 таблиці, 38 рисунків, 5 додатків, список використаних джерел із 215 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ТА ПОБУДОВИ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та значення управління персоналом підприємств

Навіть в умовах тотальної інформатизації та комп'ютеризації діяльність підприємства без залучення людей є неможливою. Такі люди стають частиною ресурсів підприємства, необхідних для виконання його цілей та завдань, тобто перетворюються у «трудові ресурси» або «людські ресурси» для цього підприємства.

В економічній літературі, присвяченій питанням управління підприємствами, має місце ототожнення економічних категорій «трудові ресурси» та «персонал» у випадках, коли мова йде про окремо взяте підприємство, а не про регіональний чи національний вимір (сукупність підприємств). Оскільки у дисертаційні роботі ми здійснюватимемо дослідження у розрізі окремих підприємств та формуватимемо рекомендації, що придатні до застосування у роботі кожного окремого підприємства, а не їхньої сукупності, то вважаємо за доцільне у своїх дослідженнях також використовувати економічну категорію «персонал», коли мова йтиме про людей, задіяних на підприємстві.

З цією метою виконаємо дослідження економічної літератури щодо трактування категорії «персонал» задля з'ясування сутності цієї категорії та її уточнення для власних досліджень, що дозволить правильно застосовувати складові системи персоналу при здійсненні управління ним та формуванні органу відповідального за ефективну кадрову роботу будь-якого суб'єкта господарювання (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Теоретичні підходи до трактування категорії «персонал»

Автори	Трактування категорії «персонал»
<i>«Персонал» як сукупність людських ресурсів підприємства</i>	
Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. (2009), Огієнко С. О., Бочкова К. М. (2014, с. 152-153)	Персонал – розглядається як сукупність людських ресурсів, якими володіє організація
<i>«Персонал» як особовий склад підприємства</i>	
Балановська Т. І. (1999, с. 8)	Персонал – це згрупований за характером виконуваних робіт особовий склад (або його частина) окремої господарюючої установи, підприємства, фірми
Воронкова В. Г. (2004)	Персонал – це працюючий, згідно договору найму особовий склад організації, який має відповідним чином оформлені трудові відносини з працедавцем, на основі трудового договору чи контракту
Дорошенко К. А. (2015)	Персонал – це працюючий, згідно договорів найму, особовий склад підприємства, з відповідними якісно-професійними характеристиками та закріпеленими трудовими відносинами з роботодавцем
<i>«Персонал» як працівники підприємства із відповідними здібностями і кваліфікацією</i>	
Залознава Ю. С. (2011, с. 7)	Персонал – це штатні працівники, що працюють на основі постійної зайнятості та згідно з умовами укладеного договору, володіють достатніми продуктивними здібностями, базуються на спільних соціально-трудовах відносинах, для досягнення мети і виконання стратегії підприємства
Климчук А. О. (2016а, с. 44)	Персонал – це сукупне штатне укомплектування працівників на підприємстві, що сформоване на трудових відносинах, відповідно до діючого законодавства, з відповідним рівнем кваліфікації, та залученням до участі у господарських процесах підприємства, при цьому забезпечуючи його життєдіяльність та розвиток, на умовах одержання заробітної плати
Чобіток В. І., Волощенко А. В. (2015, с. 316)	Персонал – це сукупність працівників, відповідного рівня професійної підготовки та/або з необхідним досвідом практичної роботи, яка, перебуваючи під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ може видозмінювати свій склад та структурно-змістове наповнення
Синельник В. В. (2008, с. 4)	Персонал – це залучені до виробничо-господарських процесів підприємства працівники, на умовах часткової або повної зайнятості, які утворюють сукупність індивідуальностей, взаємодіючих між собою; є власниками та носіями трудового потенціалу, використання якого з високою ефективністю формує відповідний рівень конкурентоспроможності підприємства
Плахотнік О. (2014, с. 41)	Персонал – це сукупність фізичних осіб трудові відносини з працедавцем для яких регламентовані угодою про найм
<i>«Персонал» як інтегрована економічна категорія</i>	
Стельмашенко О. В. (2008)	Персонал – це інтегрована економічна категорія, що демонструє ресурсні можливості господарюючого суб'єкта, з питань трудових відносин сукупності осіб та відображає існуючі, набуті чи розвинуті людські ресурси. Відповідні ресурси – працівники - мають трудові відносини з підприємством та соціальні відносини з іншими працівниками, з метою забезпечення особистих потреб, та застосовуються підприємством для досягнення його остаточних цілей та забезпечення ефективної діяльності

Джерело: систематизовано автором на основі (Балановська, 1999; Виноградський, Виноградська та Шкапова, 2009; Воронкова, 2004; Дорошенко, 2015; Залознава, 2011; Климчук, 2016а; Огієнко та Бочкова, 2014; Плахотнік, 2014; Синельник, 2008; Стельмашенко, 2008; Чобіток та Волощенко, 2015)

Узагальнюючи результати дослідження сутності економічної категорії «персонал» можна зробити такі висновки:

- категорію «персонал» застосовують щодо людей, які задіяні в роботі підприємства (юридичної особи), але не застосовують щодо фізичних осіб-підприємців;
- категорію «персонал» застосовують, якщо мова йде про сукупність людей, а не про одну людину;
- необхідною умовою застосування категорії «персонал» є наявність трудових відносин між людьми та підприємством, оформлених відповідно до законодавства (угодами, договорами, контрактами тощо);
- категорію «персонал» використовують до усіх без винятку людей, що працюють на підприємстві, незалежно від виду їхньої діяльності, рівня зайнятості, посади, незважаючи на результати їхньої роботи, її ефективність, сприяння досягненню цілей підприємства, задоволенню власних потреб та бажань.

Отже, вважаємо за доцільне застосовувати таке визначення категорії «персонал»: «персонал – це сукупність людей, що задіяні в роботі окремого підприємства та перебувають з ним у трудових відносинах, оформлених відповідно до законодавства». Дане визначення, враховує необхідність оформлення трудових відносин відповідно до законодавства, передбачається, що цю категорію доцільно застосовувати у розрізі окремого підприємства, а також не акцентується увага на необхідності певного рівня кваліфікації, досягнення результатів, задоволення потреб тощо. Такий підхід до визначення категорії «персонал» має універсальний характер і сприяє уникненню підміни понять «людські ресурси», «трудові ресурси», «працівники», «особи», «особовий склад» та інших, що у всіх проаналізованих визначеннях мають на увазі одне – людей, які працюють на підприємстві.

Зазначимо, що у науковій літературі поряд із категорією «персонал» застосовується також поняття «кадри». Так, Т. І. Балановська (1999, с. 8)

стверджує, що поняття «персонал» є значно ширшим, ніж «кадри», в чому ми з нею погоджуємося. Тому під кадрами вважаємо за доцільне розуміти залучених на умовах постійної зайнятості працівників підприємства, які отримали відповідну посади кваліфікацію, підтверджену відповідними професійно-кваліфікаційними документами. У той же час, як категорія «персонал» враховує не лише постійних, але й тимчасово залучених працівників підприємства.

Ґрунтуючись на результатах досліджень різних підходів до визначення категорії «персонал», вважаємо, що саме поняття «персонал» як об'єкт управлінського впливу замість категорій «кадри», «людські ресурси», «людський чинник», «людський потенціал» у найбільшій мірі відображає сучасні тенденції та підходи до управління людьми на підприємстві, адже базується на переході від ресурсного, споживчого ставлення до гуманістичного у взаємовідносинах між роботодавцями та їхніми працівниками.

Визначивши об'єкт управління – персонал, – можемо перейти до дослідження самого процесу управління – управління персоналом підприємства. Задля розкриття сутності категорії «управління персоналом» проаналізуємо теоретичні підходи до трактування цієї категорії в економічній літературі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Теоретичні підходи до трактування категорії «управління персоналом»

Автори	Трактування категорії «управління персоналом»	Спільні риси, недоліки та невраховані особливості
1	2	3
<i>«Управління персоналом» як процес</i>		
Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. (2010)	Це процес планування кадрового забезпечення, набір кадрів, відповідна їх підготовка до виконуваної роботи, навчання та мотивування ефективної роботи персоналу, а також оцінювання результатів діяльності, спрямоване на ефективне застосування найманої праці з метою виконання цілей підприємства та самореалізації працівників.	Спільне усіх визначень – основний результат – досягнення цілей підприємства. Цілі та інтереси персоналу практично не враховуються. Способи

1	2	3
Дейнека А. В. (2009, с. 8)	Забезпечення потреби підприємства кадрами відповідної кваліфікації у результаті здійснення процесу цільового впливу на соціально-економічні відносини підприємства із середовищем функціонування. Результатом цього процесу є забезпечення зайнятості, зменшення безробіття, підвищення ефективності використання трудових ресурсів.	досягнення поставлених цілей не розглядаються. Зміст управління персоналом не деталізовано ні за етапами, ні за складовими, ні за суб'єктами.
Лугай Л. А., Козицька Г. В., Шпандарук В. О. (2011)	Передбачає управління групою осіб з метою досягнення кінцевої мети функціонування підприємства. Відповідне управління здійснюється як процес чи певна форма діяльності.	
Нечева Н. В. (2014, с. 137)	Управління персоналом розглядається на засадах застосування методів менеджменту економічного, соціально-психологічного та організаційного характеру з метою ефективного застосування та забезпечення розвитку людських ресурсів підприємства в контексті реалізації особистих цілей персоналу та цілей організації.	
Золотарьов В. (2014, с. 21-22)	Розглядається процес цільового наповнення відповідного складу персоналу на основі його комплексного укомплектування та створення сприятливих соціально-психологічних умов для високопродуктивної роботи працівників.	
Соболев В. Г. (2016, с. 197)	Це форма впливу на поведінку людей, які утворюють кадрову сферу на підприємстві, із застосуванням організованого процесу виконання поставлених завдань. Цим процесом передбачено пошук робочої сили, її формування та розподіл із залученням фахівців усіх ланок управління. У результаті чого вибудовується ідеологія; реалізується механізм використання найманої праці; формується цілісна система, що складається з відповідних підсистем, які забезпечують прийом, збереження та використання людських ресурсів.	
Стельмашенко О. В. (2009)	Це сукупність заходів організаційного, соціально-культурного та економічного спрямування, що здійснюється з метою ефективного застосування та реалізації трудового потенціалу кожного працівника підприємства.	
<i>«Управління персоналом» як система</i>		
Белік В. Д. (2014, с. 55)	Базується на системі заходів з формування та застосування персоналу з метою виконання ним поставлених функцій, відповідно до визначеної кадрової політики та в цілях організації і працівників.	Деталізується функції управління, основна увага приділена ефективному використанню персоналу та його потенціалу. Однак, не деталізовано управління персоналом ні за етапами, ні за складовими, ні за
Буднік М. М., Медяна Л. С. (2015, с. 27)	Це процес управління працівниками, який розглядається, насамперед, системно, із застосуванням відповідного підходу, що передбачає формування комплексу взаємопов'язаних систем та підсистем кадрового характеру, які направлені на вирішення тактичних та стратегічних проблем управління	
Бузько І. Р., Вартанова О. В., Надьон Г. О., Крупко В. І., Безсмертна В. В. (2009)	Це система підприємства соціально-економічного спрямування, яка передбачає виконання функцій управління працівниками з позиції планування та прогнозування їх кількості, плинності, структури; забезпечує маркетингові заходи по роботі з персоналом; створює умови для розвитку працівників із застосуванням	

1	2	3
	мотиваційних інструментів та належних умов праці; передбачає побудову організаційної структури управління персоналом та підприємством в цілому; забезпечує формування трудових відносин та дотримання юридично-правових аспектів; здійснює облік персоналу, та розвиває інфраструктуру соціального спрямування.	суб'єктами.
Стеценко Н. А. (2008, с.8)	Розглядається синергетична система методів, заходів та механізмів, що взаємоузгоджені та взаємопов'язані між собою задля забезпечення безперервного функціонування, виявлення, розвитку та ефективного застосування існуючого трудового потенціалу працівників підприємства	
Трегулова І. П. (2008)	Комплексна система взаємозалежних економічних, соціальних та організаційних заходів, що забезпечує формування комплексу мотиваційних заходів у відповідності до цілей та завдань суб'єкта господарювання.	
<i>«Управління персоналом» як діяльність</i>		
Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. (2009, с.11)	Це діяльність, пов'язана з вирішенням проблемних аспектів службового характеру, забезпеченням своєчасного та ефективного розвитку усього персоналу та кожного окремого працівника, відповідне вдосконалення умов, в яких функціонує персонал.	Основна увага зосереджена на організуванні роботи персоналу підприємства.
Волянська-Савчук Л. В. (2014, с. 151)	Діяльність учасників керуючої системи управління з питань праці щодо формування, розроблення та реалізації концептуальних засад кадрової роботи, виконання стратегії по роботі з персоналом, застосування методів управління людськими ресурсами. Ця діяльність розглядається як вплив взаємопов'язаних заходів, (організаційно економічних так і соціальних), що спрямовані на рівні підприємства на належне використання трудового потенціалу.	Рідко враховуються цілі управління персоналом. Не деталізовано функції управління персоналом. Не деталізовано управління персоналом. Не деталізовано управління персоналом ні за етапами, ні за складовими, ні за суб'єктами
Івашкевич Дж. М., Лобанов А. А. (2004, с. 7)	Це діяльність пов'язана із високопродуктивним та ефективним використанням працівників в контексті реалізування організаційних завдань та особистих цілей	деталізовано управління персоналом ні за етапами, ні за складовими, ні за суб'єктами
Кібанов А. Я. (2010), Позднякова Л. О., Білецька Д. О. (2015, с. 51)	Це цілеспрямована діяльність з розроблення кадрової концепції, стратегії та політики, формування принципів і застосування методів управління персоналом. Така діяльність здійснюється під контролем керівного складу підприємства, а її виконавцями є керівники та фахівці підрозділів по роботі з персоналом	
Кузьмін О. Є., Процик І. С., Передало Х. С., Комарницька Б. Б. (2011, с. 7)	Це діяльність, що передбачає використання працівників з найбільшою ефективністю у цілях виконання завдань підприємства, досягнення його мети та реалізації індивідуальних цілей кожного працівника.	
Гриньова В. М., Ястремська О. М. (2006)	Це сукупність та перелік дій, основним спрямуванням яких є оперативне управління трудовими ресурсами підприємства кожного дня.	
Маслов Є. В. (2010, с. 108)	Це дія системного характеру, її організування є планомірним та відбувається за допомогою взаємопов'язаних заходів різного роду (у т.ч організаційних, економічних і соціальних). Ця дія виконується у процесі формування і перерозподілу робочої сили кожного окремого підприємства в цілях всебічного застосування трудових	

1	2	3
	якостей працівників з метою безперервного ефективного функціонування підприємства і усестороннього комплексного розвитку працівників, які на ньому працюють.	
Чобіток В. І., Волощенко А. В. (2015, с. 316)	Діяльність, що враховує навички, уміння, отримані знання, професійно-ділові якості, можливості та досвід роботи з метою забезпечення планомірного організаційного впливу заходів різноманітного характеру на застосування потенціалу працівників із створенням якісних, належних, безпечних умов трудової активності, що створить умови зростання продуктивності праці та відповідного рівня конкурентного функціонування підприємства.	
<i>«Управління персоналом» як вплив</i>		
Залознова Ю. С. (2011, с. 7)	Це управлінський вплив керуючої системи організації на персонал через множину форм, принципів, методів, заходів та напрямів з метою забезпечення його формування і застосування у повній відповідності до стратегії, цілей та завдань підприємства.	Основна спільна риса – це розгляд управління персоналом як впливу на людей через різні форми і методи управління, який не завжди передбачає досягнення певних цілей. Цілі персоналу і їхні умови праці не беруться до уваги. Не деталізовано функції управління персоналом. Не деталізовано управління персоналом ні за етапами, ні за складовими, ні за суб'єктами
Каличева Н. Є., Стецюк М. І. (2015, с. 196)	Діяльність спрямована на досягнення мети підприємства оптимальним шляхом комплексного впливу на колектив працівників.	
Оксененко С. П. (2004)	Сукупність заходів організаційного впливу на процес управління робочою силою, на рівні окремого підприємства, з метою створення та підтримання відповідних умов виявлення та застосування професійно-кваліфікаційних, трудових якостей працівника у контексті його всеохоплюючого розвитку у процесі досягнення цілей підприємства.	
Сербиновский Б. Ю. (2007, с. 6)	Це комплекс інструментів управлінського впливу (принципів, методів, засобів) на інтереси, професійну поведінку й виконання обов'язків працівниками з метою максимально продуктивного використання їхнього потенціалу під час здійснення професійної діяльності.	
Храмов В. О., Бовтрук А. П. (2001)	Це сукупність заходів, що впливають на організаційну поведінку учасників підприємства, спрямованих на активізування не задіяних професійних можливостей для розв'язання поставлених завдань, особливістю цього впливу є врахування духовних можливостей.	
Чернова Л. (2014а, с. 80)	Це певний набір способів і методів впливу, що регламентує особливості організації праці, визначає умови трудової діяльності працівників, забезпечує формування і підвищення їхніх професійних навичок, через призму елементів ділової культури	
Поєдинцева В. В. (2004)	Є результатом сукупного впливу керівника-власника, керівника-менеджера та керівників структурних підрозділів на сформований колектив чи команду виконавців поставленого завдання, що базується на розробленій кадровій політиці і реалізації функцій з управління персоналом задля забезпечення ефективного функціонування підприємства та розвитку персоналу підприємства.	

1	2	3
<i>«Управління персоналом» як сукупність (заходів, принципів, методів тощо)</i>		
Білорус Т. В. (2007)	Це сукупний набір механізмів, принципів, форм і методів впливу на персонал під час його формування, розвитку та діяльності на підприємстві, що реалізується під час здійснення конкретних видів господарської діяльності	Основний акцент робиться на формуванні та розвитку персоналу підприємства, на способах досягнення необхідного рівня цього розвитку. Не деталізовано функції управління персоналом. Не деталізовано управління персоналом ні за етапами, ні за складовими, ні за суб'єктами. А також не виокремлюються цілі та завдання управління персоналом
Вишня Т. В. (2014, с. 297)	Тракується як сукупність заходів щодо планування та формування персоналу, професійного кар'єрного росту, аналізування результатів роботи працівників, оцінювання витрат на функціонування системи персоналу, дослідження ринку трудових ресурсів, внутрішніх та зовнішніх чинників діяльності персоналу, створення відповідного організаційного клімату, усунення організаційних конфліктів, забезпечення налагодженої взаємодії між структурними підрозділами та їх учасниками.	
Кривцова Т. О. (2003, с. 6)	Це сукупність засобів, методів та принципів впливу на зацікавленості, поведінку та організаційні можливості працівників для максимальної реалізації їхніх здібностей при досягненні поставлених підприємством цілей та у процесі розвитку самого персоналу.	
Михайлева Є. Г., Недогонов Д. В., Мітіна А. Н., Пастухова О. В. (2013)	Це сукупність видів діяльності, спрямованих на організацію впливу на працівників, що зайняті на підприємстві, на засадах прийняття відповідних управлінських рішень	
Рябцева О. Є., Рябцев О. О. (2016, с. 103)	Це сукупність заходів управлінського впливу, орієнтованих на кількісно - якісне формування складу системи штатних працівників, організацію їх професійно-кваліфікаційного розвитку, забезпечення раціонального рівня мобільності та повне й ефективне використання можливостей працівників у процесі діяльності підприємства	
<i>«Управління персоналом» як елемент менеджменту (складова управління підприємством)</i>		
Калинець К. С. (2015, с. 329)	Це управління окремими людьми, їх колективами у процесі соціальної, організаційної, економічної, виробничо-господарської тощо діяльності	Надто загальний характер, не деталізований під конкретний об'єкт управління – персонал
<i>«Управління персоналом» як наука</i>		
Никифоренко В. Г. (2013)	Розглядаються наукові аспекти організаційно-економічного характеру, чинники адміністративно-управлінського впливу, досліджуються внутріособистісні та групові фактори, застосовуються технологічні, правові засоби і методи формування поведінки персоналу підприємства в цілях підвищення ефективності роботи підприємства.	Теоретичні аспекти висуваються на перший план. Не містять конкретизації управління за жодним з параметрів
Швець І. Б. (2013)	Забезпечення відповідної професійно-трудової діяльності працівників, шляхом ефективного управління людьми	

Джерело: систематизовано автором на основі (Швець, 2013; Балабанова та Стельмашенко, 2010; Белік, 2014; Білорус, 2007; Буднік та Медяна, 2015; Бузько, Варганова, Надьон, Крупко та Безсмертна, 2009; Виноградський, Виноградська та Шкапова, 2009; Вишня, 2014; Волянська-Савчук, 2014; Гриньова та Ястремська, 2006; Дейнека, 2009; Залознова, 2011; Золотарьов, 2014; Івашкевич та Лобанов, 2004; Калинець, 2015; Каличева та Стецюк, 2015; Кибанов, 2010; Кривцова, 2003; Кузьмін, 2011; Лутай, Козицька та Шпандарук, 2011; Маслов,

2010; Михайлева, Недогонов, Митина та Пастухова, 2013; Нечева, 2014; Никифорова, 2013; Оксененко, 2004; Поєдинцева, 2004; Позднякова та Білецька, 2015; Рябцева та Рябцев, 2016; Сербиновский, 2007; Соколов, 2016; Стельмашенко, 2009; Стеценко, 2008; Трегулова, 2008; Храмов та Бовтрук, 2001; Чернова, 2014а; Чобіток та Волощенко, 2015)

За результатами аналізування наукової літератури з питань трактування сутності економічної категорії «управління персоналом» можна усі наявні підходи систематизувати на кілька груп відповідно до змісту, що закладається у сутність досліджуваної економічної категорії. Перша група досліджень розкриває управління персоналом як певний процес, спрямований на отримання запланованого результату. Основними прихильниками такого підходу є Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. (2010), Дейнека А. В. (2009, с. 8), Лутай Л. А., Козицька Г. В., Шпандарук В. О. (2011), Нечева Н. В. (2014, с. 137), Золотарьов В. (2014, с. 21-22), Соколов В. Г. (2016, с. 197), Стельмашенко О. В. (2009). Основною спільною характеристикою визначень, що наводять вищезазначені автори є те, що основним результатом управління персоналом є досягнення цілей підприємства, а от цілі та інтереси персоналу практично не враховуються, як і не розглядаються способи досягнення поставлених цілей підприємства. Основними недоліками трактування управління персоналом як певного процесу є те, що зміст управління персоналом не деталізовано ні за етапами, ні за складовими, ні за суб'єктами.

Друга група науковців (Белік В. Д. (2014, с. 55), Буднік М. М., Медяна Л. С. (2015, с. 27), Бузько І. Р., Надьон Г. О., Вартанова О. В., Крупко В. І., Безсмертна В. В. (2009), Стеценко Н. А. (2008), Трегулова І. П. (2008)) розглядають управління персоналом як певну систему. У своїх визначеннях досліджуваної економічної категорії вони деталізують функції управління, ґрунтовна увага приділяється ефективному використанню персоналу та його потенціалу. До недоліків такого підходу варто зарахувати те, що авторами не деталізовано управління персоналом ні за етапами, ні за складовими, ні за суб'єктами.

Третя група науковців наголошує на тому, що управління персоналом потрібно розглядати як певну діяльність. Зокрема такого підходу дотримуються Виноградський М. Д., Шканова О. М., Виноградська А. М. (2009), Волянська-

Савчук Л. В. (2014, с. 151), Івашкевич Дж. М., Лобанов А. А. (2004, с. 7), Кібанов А. Я. (2010), Позднякова Л. О., Білецька Д. О. (2015, с. 51), Кузьмін О. Є., Процик І. С., Передало Х. С., Комарницька Б. Б. (2011, с. 7), Гриньова В. М., Ястремська О. М. (2006), Маслов Є. В. (2010, с. 108), Чобіток В. І., Волощенко А. В. (2015, с. 316). Усі дослідження цієї групи авторів зосереджені на організуванні роботи персоналу підприємства. У цей же час практично не враховуються цілі управління персоналом. До недоліків такого підходу до визначення сутності економічної категорії «управління персоналом» доцільно зарахувати такі: не деталізовано функції управління персоналом, не конкретизовано управління персоналом ні за етапами, ні за складовими, ні за суб'єктами.

Наступною групою науковців, що, на наш погляд, найбільш точно визначає сутність категорії «управління персоналом», є Залознова Ю. С. (2011, с. 7), Каличева Н. Є., Стецюк М. І. (2015, с. 196), Оксененко С. П. (2004), Сербинівський Б. Ю. (2007, с. 6), Храмов В. О., Бовтрук А. П. (2001), Чернова Л. (2014а, с. 80), Поєдинцева В. В. (2004). Саме ці автори визначають управління персоналом як певний вплив. Основною спільною характеристикою визначень вище наведених авторів є розгляд управління персоналом як впливу на людей через різні форми і методи управління, проте цей вплив не завжди передбачає досягнення певних цілей. Недоліками цього підходу є те, що цілі персоналу і їхні умови праці не беруться до уваги, а також не отримали деталізації функції, етапи, суб'єкти управління персоналом тощо. Проте визначення сутності управління персоналом як впливу є максимально близьким до визначення сутності управління загалом, адже управління – це також вплив.

Неоднозначним є трактування управління персоналом як певної сукупності. При цьому різні автори визначають його і як сукупність заходів, і як сукупність принципів, і як сукупність механізмів тощо. Тобто навіть серед визначень цієї групи немає чіткого виокремлення сутності управління персоналом як конкретизованої сукупності. Так, автори Білорус Т. В. (2007), Вишня Т. В. (2014, с. 297), Кривцова Т. О. (2003, с. 6), Михайлева Є. Г., Недогонов Д. В., Мітіна А. Н., Пастухова О. В. (2013), Рябцева О. Є., Рябцев О. О. (2016, с. 103) основний

акцент роблять на формуванні та розвитку персоналу підприємства, на способах досягнення необхідного рівня цього розвитку. Основним недоліком цієї групи визначень сутності управління персоналом є те, що автори не виокремлюють цілі та завдання такого управління, не зосереджуються на функціях управління, не деталізують управління за жодними іншими ознаками.

Найбільш загальним визначенням категорії «управління персоналом» є запропоноване Калинець К. С. (2015, с. 329): «управління персоналом – це елемент соціального управління, під яким розуміють управління людьми та їх колективами». Проте надто загальний характер не дає змоги його практичного використання, адже відсутня деталізація управління під конкретний об'єкт управління – персонал.

«Управління персоналом» як науку розглядають Никифорова В. Г. (2013) та Швець І. Б. (2013). У працях цих авторів теоретичні аспекти розкриття сутності категорії «управління персоналом» висуваються на перший план, проте конкретизації управління за жодним з параметрів не відбувається.

Отже, підсумовуючи теоретичні дослідження сутності категорії «управління персоналом», вважаємо, що для усестороннього її розкриття необхідно деталізувати цю категорію за суттю, змістом та результатом.

Тому за суттю управління персоналом пропонуємо розуміти як різновид управління. Особливістю цього управління є те, що об'єктом управління виступає персонал підприємства, а суб'єктом – орган управління персоналом підприємства. А вплив суб'єкта на об'єкт відбуватиметься шляхом застосування засобів, методів та інструментів управління. На основі узагальнення наукової літератури щодо сутності та структури управління персоналом підприємства, вважаємо за доцільне побудувати її у вигляді візуалізованої моделі (рис. 1.1).

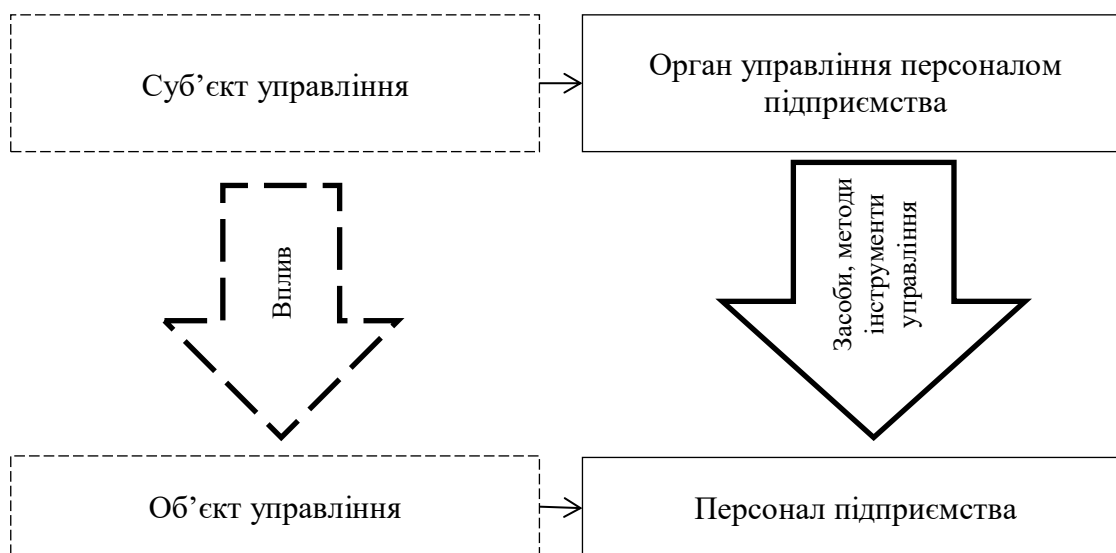


Рисунок 1.1. Візуалізована модель управління персоналом підприємства

Джерело: сформовано та розвинуто автором на основі (Калинець К. С., 2015; Никифоренко В. Г., 2013; Швець І. Б., 2013; Кібанов А. Я., 2010)

Вплив суб'єкта на об'єкт в роботі з управління персоналом має відбуватися через планування, організування, мотивування, контролювання, та регулювання роботи персоналу шляхом застосування засобів, методів та інструментів управління. Зокрема зміст управління персоналом підприємства розкривають такі процеси:

- підбір персоналу (планування персоналу);
- навчання персоналу (організування персоналу);
- мотивування персоналу (матеріальне та нематеріальне);
- контролювання роботи персоналу та результатів цієї роботи;
- регулювання персоналу підприємства через його оновлення, зміну структури, кваліфікації тощо.

Кожне управління передбачає отримання певних результатів. Так і управління персоналом. Вважаємо, що результатами управління персоналом підприємства має бути:

- досягнення цілей підприємства;
- досягнення особистих цілей працівників;
- розвиток персоналу підприємства;

- підвищення кадрового потенціалу підприємства.

Виходячи з вище наведеного, вважаємо, що структуру економічної категорії «управління персоналом» можна представити схематично (рис. 1.2.).



Рисунок 1.2. Структура економічної категорії «управління персоналом»

Джерело: сформовано та розвинуто автором на основі (Кузьмін О. Є., Процик І. С., Передало Х. С., Комарницька Б. Б., 2011)

Отже, під управлінням персоналом вважаємо за доцільне розуміти наступне: «управління персоналом – це різновид управління, в якому об'єктом управління є персонал підприємства, а суб'єктом – орган управління персоналом підприємства, що здійснює планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання діяльності персоналу шляхом застосування засобів, методів та інструментів управління з метою досягнення цілей підприємства, досягнення особистих цілей працівників, розвитку персоналу підприємства та підвищення його кадрового потенціалу». Запропоноване

визначення економічної категорії «управління персоналом», на відміну від уже наявних, є чітко структурованим за суттю, змістом та результатом, враховує особливості управління, адже визначає його об'єкт та суб'єкт, а також деталізує вплив суб'єкта на об'єкт управління. Чітка формалізація результатів управління персоналом виокремлює його з поміж інших різновидів управління, що здійснюються на підприємстві, тобто визначає особливості та ознаки ідентифікації. Розкриття функцій управління відбуватиметься через застосування конкретизованих у кожній окремій ситуації засобів, методів та інструментів управління, що застосовуються суб'єктом управління – органом управління персоналом підприємства задля досягнення цілей та результатів цього управління.

Крім вище зазначеного, підтримуємо думку, що управління персоналом є постійним (безперервним) процесом, орієнтованим на основну ціль-зміну мотивації працівників з метою отримання від них максимальної віддачі (Кривцова Т.О., 2003), а отже, для досягнення високих кінцевих результатів діяльності підприємства. Тому організування управління персоналом підприємства являє собою процес створення відповідної системи управління персоналом, яка складається із взаємопов'язаних суб'єктів та об'єктів і зв'язків між ними.

Система управління персоналом підприємства є предметом багатьох наукових досліджень, а саме: поняття системи управління персоналом підприємства розкривають Л. В. Волянська-Савчук (2014, с. 149-153), Н.А. Гебер (2014, с. 216-225), І. В. Горбачова (2011), О. В. Стельмашенко (2008, с. 197-207), а от функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства пропонує В. Д. Белік (2014, с. 54-57), концепцію, головну мету, основні етапи, принципи, методологію побудови системи розглядають М. М. Гетманова та Є. Ю. Буднік (2014, с. 159-160), Л. О. Позднякова та Д. О. Білецька (2015, с. 51-56), Н. А. Стеценко (2008), основи формування ефективної такої системи – М. М. Буднік та Л. С. Медяна (2015, с. 25-30), Ю. Г. Лелі (2014, с. 57-60), І. А. Сільченко (2016, с. 91-95), В. І. Чобіток та А. В. Волощенко (2015, с.

313-318), О. С. Шилець (2003), підходи до оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства – Г. В. Назарова, В. І. Лаптев, Д. О. Корсаков (2014), сучасні тенденції зміни системи управління персоналом підприємства розкривають В. А. Вергун та О. І. Ступницький (2015, с. 96-100), Ю. С. Залознова (2011), можливості удосконалення – Н. Є. Каличева та М. І. Стецюк (2015, с. 195-198), Є. І. Ковтун (2016, с. 46-50), О. З. Редьква (2013, с. 43-46) тощо.

Як зазначають Л. О. Позднякова та Д. О. Білецька (2015, с. 53), основою системного підходу до управління персоналом є чітка постановка та формулювання цілей, визначення основних функцій, розроблення організаційної структури управління підприємством та персоналом, встановлення вертикальних і горизонтальних взаємозв'язків функціонального характеру для керівників і фахівців у процесі обґрунтування, розроблення, прийняття і реалізації відповідних управлінських рішень

На підприємствах структурні підрозділи, залучені до виконання функцій управління персоналом, найчастіше набувають таких форм: «відділ кадрів», «служба управління людськими ресурсами і виробничими стосунками», «служба управління персоналом» (Рудницька, 1999).

В ринкових умовах господарювання кожна організація, суб'єкти підприємницької діяльності, компанії, підприємства самостійно здійснюють розроблення організаційної структури, відповідно до специфіки їх діяльності, керівники обґрунтовують доцільність виокремлення тих чи інших структурних підрозділів та здійснюють розрахунок необхідної кількості введених штатних одиниць. Відповідно до цього, у практичній роботі підприємств, розробляються різноманітні за назвою та обсягами визначених повноважень функціональні підрозділи по роботі з персоналом. Наприклад, великі підприємства утворюють департаменти з управління персоналом або HR-служби, підприємства середнього розміру використовують у своїй роботі кадрову службу або відділ по роботі з персоналом, на підприємствах, що створені більше десяти років, ще з колишніх часів, зберігається назва «відділ кадрів» (Леонтенко, 2014, с. 261). У

практиці роботі переважної кількості вітчизняних підприємств структура, розміри та назви органів управління персоналом є дуже різноманітні: від великих департаментів, що відповідають за окремі ланки управління персоналом до служб, відділів та окремих посад менеджерів з персоналу (Леонтенко, 2014, с. 265). Для практичного ефективного управління персоналом окремі підприємства створюють підрозділ управління персоналом (HR), інші – лише змінюють назву відділу кадрів на «відділ HR» (Рябцева та Рябцев, 2016, с. 103)

Чинне законодавство не забороняє підприємствам самостійно розв'язувати питання створення органу управління персоналом з урахуванням власних виробничих, матеріально-технічних та фінансових можливостей та ресурсів (Леонтенко, 2014, с. 265).

Різноманіття назв органів управління персоналом підприємства залежить від значного переліку факторів, першочергово воно визначається організаційною структурою самого підприємства та формується із врахуванням економічного підходу, який передбачає, що структурно-чисельне наповнення підрозділів управління персоналом (їх склад та чисельність) відбувається на основі встановлення відповідних функціональних повноважень та визначеного рівня відповідальності, у повній відповідності до розмірів підприємства та навантаження на одного працівника підрозділу управління персоналом.

Так підприємства великих розмірів, переважно, виокремлюють спеціалізовані підрозділи, що займаються досить широким спектром питань управління персоналом. Так, до складу органу управління персоналом великого підприємства включають: (відділ кадрів, відділ заробітної плати, підрозділ наукової організації праці, атестації, оцінювання, відділ розвитку працівників (соціального, культурного чи професійного розвитку), обов'язковим, згідно законодавства є відділ охорони праці); у разі потреби створюють також різноманітні лабораторії та сектори по виконанню робіт з ефективного організування робіт з персоналом (зокрема щодо організування праці та процесу управління виробництвом, лабораторії психо-фізичної діагностики, лабораторії оптимізування виробничої діяльності). Особливістю органу управління

персоналом на малих підприємствах є його одиничне вираження у формі спеціально підготовлених фахівців, зокрема це: економіст чи інженер з питань праці, фахівець з функціонального управління персоналом, який виконує роботи по плануванню, набору, підготовці працівників, також може залучатись соціолог та психолог, щодо юридичних питань з управління персоналом, то вони входять до обов'язків юрисконсульта) (Леонтенко, 2014, с. 262).

Функціонування ОУП здійснюється на засадах застосування системного підходу до управління людськими ресурсами рис.1.3.



Рис.1.3. Застосування ОУП в системі управління людськими ресурсами підприємства

Джерело: розвинуто автором

Орган управління персоналом підприємства здійснює облік його співробітників (зокрема ведеться розрахунок прийому, спостерігається переміщення працівників на підприємстві, досліджуються особливості мотивування співробітників в контексті здійснених додаткових виплат та стягнень із них, відстежується динаміка кількості звільнених співробітників, здійснюється розрахунок якості використання персоналу, регламентується управління рівнем зайнятості); особливим завданням ОУП є пошук відбір та працевлаштування персоналу (зокрема своєчасне та вміле проведення співбесід, тестування претендентів на займану посаду, оцінювання інтелектуального рівня

розвитку, рівня професіоналізму, здібностей до комунікації та соціалізації та інших якостей, що визначені пропонованою посадою); ОУП також забезпечує правовий та інформаційний супровід процесу кадрового управління (вирішення питань правового регулювання трудових відносин, ведеться кадрова документація згідно нормативних документів, що її регулюють, надання необхідної інформації для всіх елементів управління персоналом (Загрева, 2015, с. 87).

Поряд із великими підприємствами в Україні існує чимало невеликих підприємств, зокрема приватних. Специфікою органу управління персоналом на них є те, що кадровими питаннями займається або керуюча наймана особа або власник підприємства, у випадку його особистого керівництва, або для цього наймають відповідальну особу. Відповідно з позиції фінансового управління це є оптимальним варіантом. Це також доцільно, коли підприємство має просту організаційну структуру, вид діяльності є вузькоспеціалізованим, та штатний склад підприємства є малим за обсягами. Відповідно завдання по роботі з персоналом призначаються встановленому фахівцю, наприклад, менеджеру по роботі з персоналом, єдиною вимогою до якого є відповідний рівень кваліфікованої підготовки з питань управління персоналом (Леонтенко, 2014, с. 262).

Проте часто виникають ситуації, коли керівники відмовляються від створення органу управління персоналом. Зумовлено це у першу чергу не відсутністю потреби у ефективному управлінні персоналом, а фінансовими аспектами, коли керівники шукають способи оптимізування витрат. На цих підприємствах кадрова робота здійснюється переважно у формі документального кадрового діловодства з питань оформлення трудових відносин стосовно прийняття у штат або звільнення із роботи і призначається у формі суміщення обов'язків широкопрофільним фахівцем як от: офіс-менеджерам, бухгалтерам, юристам, у окремих випадках секретарям тощо. Такі працівники підприємства, як правило, не мають спеціальної освіти у сфері управління персоналом, що знижує ефективність роботи працівників, окрім

цього паралельне виконання цих функцій із основними завданнями може призвести до зменшення результативності кадрової роботи. Тому, як результат, на підприємстві питаннями формування та розвитку персоналу цілеспрямовано ніхто не займається (Леонтенко, 2014, с. 262).

Такі явища не забезпечують створення на підприємстві високопрофесійного усталеного колективу, не забезпечують виконання завдань управління персоналом підприємства. Тобто негативні наслідки є значними для підприємства, що доводить необхідність організування управління персоналом якісно та ефективно.

Однією із причин, коли керівництво не вбачає доцільності виокремлення органу управління персоналом на підприємстві, є відсутність розуміння та можливості розрахунку керівниками міри створення прибутковості структурними підрозділами по управлінню персоналом, у той час як їх функціонування вимагає значної частини витрат адміністративного характеру. Працівників таких підрозділів найчастіше застосовують лише для кадрового діловодства, оформлення прийняття та звільнення працівників. Відповідно питаннями менеджменту персоналу, які набагато ширші ніж просто оформлення трудових відносин, формуванням ефективної кадрової політики та стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства займаються особи, які завантажені іншими обов'язками. Органи управління персоналом підприємства часто стають своєрідною перехідною ланкою між вищим керівництвом і найманими працівниками, забезпечуючи доведення до персоналу розпоряджень керівництва, виконують функції «комунікації» керівництва з підлеглими, вирішують можливі конфліктні ситуації серед працівників підприємства (Леонтенко, 2014, с. 262).

У приватному секторі все частіше функції з управління персоналом здійснюють підрозділи управління людськими ресурсами, які є центрами відповідальності за кадрову роботу, де розробляється комплекс соціально-економічних аспектів застосування людського капіталу організації (Конотопцева, 2014, с. 326).

Незважаючи на розмір та види діяльності підприємства вважаємо, що виокремлення органу управління персоналом в окремий структурний елемент є однією із необхідних умов ефективного господарювання в сучасному мінливому середовищі функціонування.

1.2. Різновиди органів управління персоналом підприємства та чинники їх формування

Функціональні призначення, роль та завдання органів управління персоналом в діяльності підприємств зазнають постійних змін у відповідності до рівня розвитку країни. У той час як на початку ХХ ст. органи управління персоналом підприємства були допоміжними підрозділами, основними функціями яких був облік і документування руху персоналу (прийом на роботу, звільнення з роботи, відпустки тощо), то сьогодні орган управління персоналом підприємства стає потужним структурним підрозділом, центром, в якому увагу зосереджено на вирішенні комплексу економіко-соціальних питань, пов'язаних з управлінням персоналом підприємства. Місце органу управління персоналом в сучасних підприємствах визначене особливим характером поставлених до виконання завдань (Белущенко, 2010, с. 12-15).

Історія створення органу управління персоналом підприємства на теренах колишнього СРСР бере початок з 1931 р., коли вперше з'являється відособлений відділ управління персоналом, який отримує назву «управління кадрів» замість «обліково-розпорядний відділ», який було сформовано при НКВМ РСФСР (Живко, Босак та Мельникович, 2014, с. 179). Тобто мало місце створення єдиного органу, покликаного здійснювати відбір, підготовку, розстановку кадрів (Живко, Босак та Мельникович, 2014, с. 179).

Назва «кадрова служба» як орган управління персоналом є характерною для структурних підрозділів управління персоналом інститутів державної влади та органів місцевого самоврядування. У Законі України «Про державну службу» (Закон України, 2015) передбачається введення «служби управління

персоналом» з переліком конкретних обов'язків та повноважень, які будуть правонаступниками кадрових служб як органів управління персоналом. При цьому законом (Закон України, 2015) передбачено, що «служба управління персоналом» може складатися як з однієї особи, так і бути відокремленим структурним підрозділом.

С. П. Оксененко (2004) виокремлює службу управління персоналом в структурі, як орган, відповідальний за залучення на підприємство робочої сили і створення системи соціального захисту працівників.

Як зазначають науковці та практики існуючі на підприємствах служби з кадрової роботи своїми темпами розвитку та діяльності не відповідають вимогам ринкового середовища на переважній більшості підприємств. Основним їх призначенням є прийняття та звільнення працівників, оформлення відповідних кадрових документів. Також спостерігається проблема відсутності системи науково обґрунтованого дослідження здібностей, основ професійного і кадрового розвитку персоналу у відповідності до професійно-кваліфікаційних компетенцій. Структурне наповнення підрозділів з управління персоналом, їх склад і рівень винагороди за виконану роботу працівниками не відповідають програмам державної кадрової політики, підготовка фахівців по роботі з управління персоналом здійснюється на невідповідному рівні (Рачинський, 2008).

Основним структурним підрозділом з управління персоналом – органом управління персоналом підприємства – в сучасних умовах є застосування відділу кадрів, завданням якого керівництво вбачає прийняття та звільнення співробітників, забезпечення процесу навчання, у випадку потреби, здійснення кваліфікаційної підготовки та перепідготовки кадрів. При цьому упущено приділення уваги процесам інформаційно-методичного забезпечення, функціонального координування управління персоналом, розвитку, створенню комфортних умов праці; робота відділів кадрів здійснюється відокремлено від процесів підрозділів з організації праці та оплати праці, формально

координується підрозділами охорони праці та техніки безпеки, частково регламентована роботою юридичного підрозділу тощо.

Однією із проблем, переважної більшості вітчизняних підприємств, є те, що робота відділів кадрів базується на принципах адміністративно-командного характеру, що є непридатним для ринкових умов господарювання. Відповідно це зумовлює невідповідний рівень розподілу відповідальності у сфері розвитку людських ресурсів між керуючою та керованою системами управління персоналом, стверджують С. А. Соколовський, М. О. Науменко та М. В. Черкашина (2015, с. 289).

Саме тому, орган управління персоналом підприємства повинен забезпечувати організування функціонального призначення персоналу, здійснювати процес адміністрування питань по роботі з персоналом, що в підсумку дозволить ефективніше використовувати трудові ресурси. Увагу, при цьому, найдоцільніше зосереджувати на процесах захисту і виокремлення ролі персоналу в досягненні планових показників, із доведенням цих даних до вищого керівництва (Рачинський, 2008).

Отже, з метою чіткої ідентифікації функцій, завдань та структури органу управління підприємством необхідно визначити зміст цієї економічної категорії. Вважаємо, що *орган управління персоналом підприємства* – це особа, кілька осіб, структурний підрозділ та / або структурні підрозділи підприємства, що здійснюють управління персоналом підприємства. Тобто органом управління персоналом підприємства є особа, структурний підрозділ та / або кілька структурних підрозділів підприємства, що здійснюють управління персоналом, а саме: начальник відділу управління персоналом, працівники відділу управління персоналом та інші особи відповідно до організаційної структури підприємства. Дане визначення економічної категорії «орган управління персоналом підприємства» запропоновано вперше, адже, незважаючи на існування різних осіб та структурних підрозділів на підприємстві, що відповідають за управління персоналом, узагальненого визначення у навчальній та науковій літературі нами

не виявлено, хоча конкретизовані визначення, що стосуються окремих структурних підрозділів з управління персоналом підприємства наявні.

Задля систематизації різновидів органів управління персоналом підприємства пропонуємо здійснити їхню типологізацію за низкою ознак:

- за кількістю осіб, задіяних в органі управління персоналом підприємства;
- за рівнем управління;
- за джерелом формування;
- за підходом до управління;
- за інноваційністю управління.

Так, за кількістю осіб, задіяних в органі управління персоналом підприємства вважаємо за доцільно класифікувати органи управління персоналом підприємства на:

- а) одноособові (управління персоналом підприємства здійснює лише одна особа на підприємстві – директор / власник / керуючий);
- б) багатоособові (управління персоналом підприємства здійснює структурний підрозділ з двох і більше осіб – відділ кадрів, відділ управління персоналом, кадрова служба, відділ кадрового забезпечення тощо – відповідно до організаційної структури підприємства).

За рівнем управління орган управління персоналом підприємства вважаємо за доцільно класифікувати на:

- а) головний (особа або група осіб (директор / власник / керуючий), що здійснюють стратегічне управління персоналом підприємства);
- б) виконавчий (особа, група осіб, структурний підрозділ та / або кілька структурних підрозділів, що здійснюють тактичне управління персоналом підприємства).

За джерелом формування доцільно розподілити органи управління персоналом на:

- а) із залученням нових працівників (в тому числі, із забезпечення відповідної кваліфікації нових працівників та їхньої відповідності умовам праці);
- б) із залученням наявного персоналу (організування діяльності, забезпечення підвищення кадрового потенціалу, оцінювання та контролювання результатів роботи та досягнення поставлених цілей, мотивування персоналу тощо).

За підходом до управління усі органи управління персоналом вважаємо за доцільне класифікувати на:

- а) реактивні (управління персоналом здійснюється шляхом реагування на поточну ситуацію, вплив чинників, зміни умов господарювання шляхом їхнього урахування та пристосування до нових умов діяльності підприємства, що вимагає змін в персоналі (як кількісних, так і якісних));
- б) проактивні (управління персоналом здійснюється «на випередження» – орган управління персоналом прогнозує ситуацію на ринку і вносить зміни в організування персоналу підприємства ще до моменту настання цих змін з метою утримання лідируючих позицій підприємства на ринку).

І зрештою за інноваційністю управління вважаємо за доцільно класифікувати органи управління персоналом підприємства на:

- а) традиційні (використовують в управлінні персоналом звичні засоби, методи та інструменти управління);
- б) інноваційні (використовують в управлінні персоналом, крім звичних, також й інноваційні засоби, методи та інструменти управління).

Узагальнено типологізацію органів управління персоналом підприємства наведено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Типологізація органів управління персоналом підприємства

Джерело: розроблено автором

Запропонована типологізація органів управління персоналом підприємства буде корисною для вибору механізму організування роботи органу управління персоналом підприємства на конкретному підприємстві, а також дозволить систематизувати наявні структурні підрозділи з управління персоналом на різних підприємствах за певними ознаками задля здійснення порівняльного аналізування результатів їхньої діяльності та оцінювання ефективності їхньої роботи загалом, тобто уможливить співставлення їх між собою задля формування комплексу управлінських рішень щодо удосконалення управління персоналом підприємства.

У науковій літературі практично відсутні чіткі рекомендації щодо структури органу управління персоналом підприємства, яка б була прийнятною для певних умов ведення бізнесу. Виключно К. В. Антоненко (2005) пропонує «проект структури служби індивідуалізованого управління персоналом підприємства». Методика проектування служби управління персоналом, запропонована К. В. Антоненко (2005) може бути застосована на будь-якому підприємстві, чисельність працівників якого перевищує 100 осіб. Автор передбачає, «що створення запропонованої ним структури служби індивідуалізованого управління персоналом підприємства інтегрує в собі можливості впливати на цілі і елементи системи управління персоналом, дає змогу задіяти більше наявних ресурсів, а також більш обґрунтовано формувати необхідний персонал, поєднувати управління всіма процесами і кадровими ресурсами, їхнім перетворенням тощо» (Антоненко, 2005, с. 16).

Тому вважаємо за доцільне розглянути особливості організування органів управління персоналом підприємства відповідно до умов ведення бізнесу та характеристик самого підприємства.

З результатами аналізування наукової літератури, присвяченої питанням управління персоналом підприємства, можна виокремити як зовнішні, так і внутрішні чинники, що впливають на формування органу управління персоналом підприємства. Перелік та характеристику зовнішніх чинників впливу на формування органу управління персоналом підприємства наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Перелік та характеристика зовнішніх чинників впливу на формування органу управління персоналом підприємства

Чинники	Характеристика чинників	Вплив чинника на формування органу управління персоналом підприємства
Нормативно-правова база	Законодавчо закріплені вимоги до організування управління персоналом підприємства	Визначають необхідність формування органу управління персоналом підприємства на вибір власника і у довільній структурі (вплив мінімальний)

Чинники	Характеристика чинників	Вплив чинника на формування органу управління персоналом підприємства
Особливості зовнішньо-економічної діяльності	Співробітництво підприємства з закордонними партнерами та клієнтами	Визначає необхідність формування органу управління персоналом підприємства відповідно до міжнародних стандартів та міжнародних договорів про співробітництво (вплив середній)
Галузеві особливості	Приналежність підприємства до певного виду економічної діяльності обумовлює специфіку його діяльності (пріоритетність галузі та тенденції її розвитку, кількість та розміри підприємств відповідного виду діяльності)	Визначають необхідність у кількісному та якісному організуванні органу управління персоналом підприємства (вплив середній)
Соціально-економічні процеси і явища	Рівень безробіття, інфляції, розвитку економіки	Визначає потребу і можливості розвитку підприємства, що зумовлює зміни у структурі органу управління персоналом (вплив сильний)
Стан ринку праці	Наявність кадрових агентств, бірж праці та центрів зайнятості, а також кадрів відповідної кваліфікації	Визначає можливості формування бажаної структури органу управління персоналом підприємства (вплив сильний)
Розвиток фінансово-кредитного сектору	Наявність різних видів фінансових посередників та можливостей співробітництва з ними задля фінансування діяльності підприємства	Визначає необхідність залучення до органу управління персоналом підприємства працівників певної кваліфікації (вплив середній)
Розвиток техніки і технологій	Інформатизація та комп'ютеризація усіх процесів, зменшення впливу особистості на прийняття управлінських рішень	Визначає вимоги до кількісного складу органу управління підприємством та його прямих обов'язки (вплив сильний)
Стан ринку освітніх послуг	Співробітництво з освітніми закладами з питань підготовка кадрів відповідної кваліфікації	Визначає потенціал підприємства щодо оновлення персоналу (як загалом, так і органу управління персоналом) молодими висококваліфікованими працівниками (вплив середній)
Кадрова політика підприємств-конкурентів	Тенденції у формуванні органу управління персоналом у конкурентів	Визначає, відповідно до пріоритетів власників, формування аналогічної або ж абсолютно відмінної структури органу управління персоналом підприємства (вплив мінімальний)

Джерело: узагальнено та удосконалено автором на основі (Белік, 2014, с. 57; Бутенко, 2014, с. 59; Загрева, 2015, с. 87; Кропивка, 2013, с. 218; Поєдинцева, 2004; Якименко та Антіпова, 2014, с. 222), оцінено автором

Перелік та характеристику внутрішніх чинників впливу на організування органу управління персоналом підприємства наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Перелік та характеристика внутрішніх чинників впливу на формування органу управління персоналом підприємства

Чинники	Характеристика чинників	Вплив чинника на формування органу управління персоналом підприємства
Рівень задоволення матеріальних потреб працівника	Матеріальні виплати (стимули) – заробітна плата, премії, дивіденди тощо	Наявні можливості до матеріального задоволення працівників дають змогу сформувати більш деталізовану структуру органу управління персоналом із достатніми можливостями для здійснення управління (вплив середній)
Рівень задоволення професійних потреб працівника	Можливості професійного зростання, престижність професії	Визначає сфери впливу органу управління персоналом підприємства, рівні прийняття рішень, а також сфери відповідальності (вплив сильний)
Інтелектуальний потенціал та капітал	Професійна майстерність, організаторські та виконавські здібності працівника	Визначає компетентності та вимоги до керівника органу управління персоналом та до його працівників (вплив середній)
Умови праці на підприємстві	Тривалість робочого дня, дія негативних чинників виробництва, конфліктні ситуації тощо	Регулюють трудову поведінку, усуваючи незадоволення, розчарування та інші негативні емоції (вплив мінімальний)
Кадрова політика підприємства	Джерела покриття потреби в персоналі, методи пошуку персоналу, методи підбору і відбору персоналу, методи управління персоналом	Структура органу управління персоналом безпосередньо залежить від кадрової політики підприємства і від системи її реалізації (вплив сильний)
Ресурсне забезпечення управління персоналом	Інформаційне, технічне, кадрове, фінансове забезпечення управління персоналом	Інформатизація та комп'ютеризація процесів управління персоналом дає змогу зменшувати кількість осіб, що формують орган управління персоналом підприємства, і навпаки. Також величина та структура його визначатиметься ресурсним забезпеченням, що може бути спрямоване на управління персоналом (вплив сильний)
Стратегія, цілі та завдання підприємства	Напрямок, способи та шляхи розвитку підприємства	Пріоритетність цілей та завдань визначає стиль управління підприємством на всіх рівнях та за усіма напрямками (вплив сильний)
Величина та структура підприємства	Кількість працівників, наявність структурних	Безпосередньо структура та величина органу управління підприємством визначається його величиною та

Чинники	Характеристика чинників	Вплив чинника на формування органу управління персоналом підприємства
	підрозділів (в тому числі відокремлених)	структурою, з врахуванням впливу інших чинників (вплив середній)
Рівень фінансового забезпечення діяльності підприємства	Структура капіталу, частка позикового капіталу у фінансуванні діяльності, чистий фінансовий результат та обсяги чистого доходу	Наявність вільних фінансових ресурсів дає змогу спрямовувати їх на управління персоналом (зокрема на мотивацію), заохочувати працівників, формувати структуру органу управління персоналом відповідно до потреб, а не тільки відповідно до можливостей (вплив середній)

Джерело: виокремлено та оцінено автором

Результати досліджень Ю. Г. Кропивки показали, що ефективність організування органу управління персоналом підприємства майже на 40% залежить від стратегії розвитку діяльності підприємства, стратегії управління підприємством та типу політики по роботі із кадрами, приблизно на 10% – від освітньої діяльності у сфері управління персоналом та стану вітчизняного ринку працевлаштування, приблизно на 30% – від джерел пошуку, формування, кадрового забезпечення та використовуваних методів пошуку, підбору і відбору персоналу, і майже на 20% – від системи якості та стандартів інформаційно-технічного і кадрового забезпечення роботи з персоналом підприємства та інших факторів (Кропивка, 2013, с. 219).

Ефективність роботи з персоналом обумовлюють два основні чинники: чітке розуміння та формування керівництвом поведінки працівників, яка забезпечить реалізацію загальної стратегії, та формування таких інструментів управлінського впливу на цю поведінку, що спрямує працівників на дотримання відповідно встановленого поведінки у конкретній ситуації (Загрева, 2015, с. 87).

Виокремлені чинники впливу на формування органу управління персоналом будуть корисними для власників та керівників підприємства, адже дають змогу чітко і обґрунтовано приймати рішення, проаналізувавши наявність впливу того чи іншого чинника, а також рівень впливу виявлених чинників.

Окремим напрямом досліджень науковців щодо управління персоналом підприємства є принципи такого управління. Принципи – це твердження, що відображають такі риси як суть, важливість, неодмінність, бажаність стосовно певного процесу чи явища. У свою чергу Л. Позднякова та Д. Білецька стверджують, що основою принципів є правила, визначені норми та положення, якими керуються фахівці з управління персоналом (Позднякова та Білецька, 2015, с. 54). Оскільки управління персоналом підприємства є складовою загальної системи управління, то йому мають також притаманні певні чіткі принципи реалізації, які б відображали його суть та значення для підприємства загалом.

Дослідивши наукові джерела, було виявлено, що небагато авторів приділяють у своїх дослідженнях увагу виокремленню, систематизації та роз'ясненню принципів управління персоналом підприємства. У табл. 1.5 систематизовано наявні підходи до ідентифікації принципів управління персоналом підприємства.

Таблиця 1.5

Наявні підходи до ідентифікації принципів управління персоналом підприємства

№ з/п	Автори	Принципи управління персоналом підприємства
1	Позднякова Л., Білецька Д. (2015, с. 54)	<ul style="list-style-type: none"> – науковість, – демократичний централізм, – плановість, – перша особа, – єдність розпоряджень, – поєднання єдиноначальності і колегіальності, централізації і децентралізації, – відбір, підбір і розміщення кадрів, – лінійність, – функціональність, – цільовість, – підконтрольність
2	Арапова О., Щелкунова А. (2014, с. 40-41)	<ul style="list-style-type: none"> – системність, – заємозалежність, – рівних можливостей, – поваги до людини, – правової та соціальної захищеності

№ з/п	Автори	Принципи управління персоналом підприємства
3	Золотарьов В. (2014, с. 22)	<ul style="list-style-type: none"> – адаптивність, – винагорода персоналу за результатами праці, – ієрархічність, – колегіальність, – комплексність, – концентрація, – оперативність, – оптимальність, – плановість, – добір і розстановка кадрів, – узгодженість
4	Рябцева О., Рябцев О. (2016, с. 104-105)	<ul style="list-style-type: none"> – гуманізм, – ієрархічність, – ефективність, – соціальна спрямованість, – корпоративний дух, – систематичне навчання.

Джерело: узагальнено автором на основі (Позднякова та Білецька, 2015, с. 54; Арапова та Щелкунова, 2014, с. 40-41; Золотарьов, 2014, с. 22; Рябцева та Рябцев, 2016, с. 104-105)

Як бачимо, серед науковців немає єдиної точки зору щодо переліку принципів управління персоналом підприємства. У досліджених літературних джерелах практично немає характеристики тих принципів, що пропонуються їхні автори. Основна причина – це відсутність чіткого розмежування самих принципів управління та завдань управління, а також етико-моральних основ людської діяльності як такої. Тому вважаємо, що необхідно виокремити принципи управління персоналом підприємства з врахуванням специфіки виду управління та очікуваних результатів такого управління.

У табл. 1.6 пропонуємо авторський підхід до ідентифікації принципів управління персоналом підприємства та їхню характеристику

Таблиця 1.6

Авторський підхід до ідентифікації принципів управління персоналом підприємства та їхня характеристика

№ з/п	Принципи	Характеристика принципів управління персоналом підприємства
1.	Ієрархічність	– полягає у необхідності забезпечити підпорядкування вищим органам управління та рішенням, що прийняті

№ з/п	Принципи	Характеристика принципів управління персоналом підприємства
		<p>на вищій сходинці ієрархії, а також узгодження рішень нижчої ієрархії із вищим керівництвом;</p> <ul style="list-style-type: none"> – управління персоналом підприємства відбувається «згори-вниз» (якщо мова йде про забезпечення персоналом загальних цілей та завдань підприємства, зокрема щодо створення нових підрозділів тощо) та «знизу-вгору» (якщо мова йде про необхідність підвищення кваліфікації, зміни особового складу певних структурних підрозділів тощо);
2.	Колегіальність	<ul style="list-style-type: none"> – полягає у необхідності прийняття рішень з управління персоналом підприємства не одноосібно, а з врахуванням точки зору керівників інших структурних підрозділів та / або вищого керівництва підприємства; – управління персоналом підприємства відбувається шляхом погодження особи нового працівника керівниками різних рівнів, навіть якщо працівник не буде у прямому їхньому підпорядкуванні (але від нього залежатимуть результати роботи підприємства за певним напрямом);
3.	Узгодженість	<ul style="list-style-type: none"> – полягає у необхідності узгоджувати рішення з управління персоналом з іншими рішеннями, що приймаються керівництвом підприємства задля забезпечення достатності та відповідності потребам кадрового забезпечення процесів на підприємстві; – управління персоналом підприємства відбувається з метою забезпечення підприємства необхідним персоналом на кожному етапі роботи, тому потрібно узгоджувати потреби та можливості під час управління персоналом підприємства;
4.	Системність	<ul style="list-style-type: none"> – полягає у необхідності системно приймати рішення з управління персоналом, а не індивідуалізовано, з метою формування кадрового персоналу підприємства як системи, відповідальної за діяльність підприємства загалом; – управління персоналом підприємства ґрунтується на розумінні кадрового потенціалу підприємства як цілісної, взаємозалежної та динамічної системи, яка включає в себе всі категорії працівників (персоналу) та передбачає формування та використання кадрового потенціалу підприємства;
5.	Відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> – полягає у необхідності чіткого визначення відповідальних осіб за прийняття рішень з управління персоналом підприємства, а також відповідальних за нераціональність таких рішень у зв'язку із недостовірністю вихідної інформації, на основі якої приймалися рішення; – управління персоналом підприємства відбувається у контексті чітких меж відповідальності, адже

№ з/п	Принципи	Характеристика принципів управління персоналом підприємства
		невиконання персоналом поставлених завдань, їхня невідповідність посаді та вимогам, некомпетентність є причинами негативних результатів діяльності підприємства.
6.	Адаптивність	<ul style="list-style-type: none"> – полягає у необхідності підлаштовувати (діяти на випередження або адаптуватися до поточної ситуації) рішення та заходи з управління персоналом до інших рішень та заходів, що приймаються на підприємства; – управління персоналом підприємства відбувається у контексті підлаштування під інші рішення та завдання підприємства, адже персонал є засобом досягнення поставлених завдань, а не самим завданням;
7.	Цільовість	<ul style="list-style-type: none"> – полягає у досягненні цілей управління персоналом підприємства (підвищення кваліфікації, зміна структури та особового складу тощо); – управління персоналом підприємства відбувається у контексті досягнення цілей підприємства загалом та за окремими складовими його діяльності зокрема;
8.	Ефективність	<ul style="list-style-type: none"> – полягає у перевищенні результатів діяльності органу управління персоналом підприємства від витрат на його утримання; – управління персоналом підприємства відбувається у контексті забезпечення ефективності діяльності підприємства загалом та за окремими складовими його діяльності зокрема;
9.	Законність	<ul style="list-style-type: none"> – полягає у дотриманні чинних норм, законів, постанов; – управління персоналом підприємства відбувається на засадах легітимності, відповідності закону загалом та трудовому законодавству зокрема;

Джерело: розроблено автором

Запропонований перелік принципів управління персоналом підприємства ґрунтується на специфіці цього різновиду управління, а також враховує ключові напрями та завдання, що стоять перед органом управління персоналом підприємства. На відміну від існуючих класифікацій, авторський підхід до ідентифікації принципів управління персоналом підприємства містить детальну та чітку їхню характеристику за двома критеріями: 1) сутністю та 2) значенням. Такий підхід дозволить підвищити ефективність управління персоналом підприємства, а також діяльність органу з управління персоналом підприємства загалом.

1.3. Вітчизняний і зарубіжний досвід економічного оцінювання і побудови органу управління персоналом підприємства

У сучасних умовах оцінювання діяльності органу управління персоналом підприємства є актуальним завданням для кожного підприємства. Існують різні методи та інструменти такого оцінювання.

Аналізуючи наявні підходи до оцінювання діяльності органів управління персоналом, що використовуються на підприємствах, можна стверджувати, що переважно має місце застосування збалансованої системи показників (Balanced ScoreCard, BSC), яка є комплексною, об'єктивною та ґрунтується на використанні широкого кола показників.

Простота і чіткі взаємозв'язки в межах збалансованої системи показників є основою розуміння процесів, що мають місце в діяльності підприємства. Зазначимо, що аналогічно до збалансованої системи показників можна розробити систему показників для оцінювання будь-якої сфери чи структурного підрозділу підприємства, в тому числі і органу управління персоналом. В основу побудови системи оцінювання діяльності органу управління персоналом підприємства доцільно закладати показники, що враховуватимуть та даватимуть змогу врахувати та оцінити цілі, завдання, функції, обов'язки органу управління персоналом підприємства.

Алгоритм оцінки якості роботи кадрових служб / відділів, а також систему збалансованих показників ефективності роботи кадрових служб / відділів за складовими запропонувала В. В. Польова (2014, с. 391-396).

Зокрема В. В. Польова (2014, с. 393) стверджує, що основне завдання органу управління персоналом підприємства – це зростання продуктивності праці персоналу, як результат комплексного кадрового укомплектування підприємства. Саме тому вона і виділяє такі вагові коефіцієнти для груп показників із системи показників оцінювання діяльності органу управління персоналом:

- «персонал та організаційний розвиток» - 0,4;

- «внутрішні процеси» - 0,3;
- «фінанси та економія витрат» - 0,2;
- «задоволеність споживачів» - 0,1 (Польова, 2014, с. 393).

Кожна з вище наведених груп включає свій перелік показників 1 (Польова, 2014, с. 395-396), більшість з яким можуть бути оцінені виключно експертним методом. Зокрема до групи «персонал та організаційний розвиток» В. В. Польовою зараховано такі показники: індекс ефективності трудової мотивації, індекс ефективності командної взаємодії, індекс розвитку ключових корпоративних компетенцій працівників, індекс ефективності організаційної структури, показник охоплення навчанням, показник атестаційного охоплення, якісний склад працівників за соціально-демографічними показниками; до групи «внутрішні процеси» - відсоток виконання планів підприємства за основними обсяговими та якісними показниками, ефективність HR-процедур, коефіцієнт плинності кадрів, рівень адаптації, рівень відповідності, рівень готовності, рівень прихильності, рівень стабільності, рівень трудової дисципліни; до групи «фінанси та економія витрат» - витрати на залучення або ціна найму, витрати на утримання та підтримку, витрати на розвиток, витрати на збереження, коефіцієнт окупності інвестицій в людський капітал, співвідношення зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати; до групи «задоволеність споживачів» - коефіцієнт відповідності результатів роботи органу управління персоналом підприємства очікуванням та вимогам керівників (Польова, 2014, с. 395-396).

Алгоритм оцінювання діяльності органу управління персоналом підприємства, запропонований В. В. Польовою, містить 10 послідовних етапів (Польова, 2014, с. 394), починаючи із усвідомлення керівником підприємства необхідності в такому оцінюванні і закінчуючи преміюванням працівників органу управління персоналом підприємства. Усі показники із запропонованої системи автором запропоновано оцінювати експертним шляхом на основі бальних оцінок.

Результати запропонованої В. В. Польовою системи оцінювання діяльності органу управління персоналом є індикатором проблем у роботі органу управління персоналом. Отримані результати оцінювання можуть бути основою для формування системи мотивації працівників органу управління персоналом підприємства.

Проте запропонована В. В. Польовою система показників для оцінювання діяльності органу управління персоналом має ряд недоліків:

- надто великий перелік показників, що підлягають розрахунку;
- неможливість розрахунку більшості показників – необхідність щоразу формувати групу незалежних експертів;
- спрямованість отриманих результатів оцінювання виключно на мотивування працівників органу управління персоналом підприємства, без врахування інших завдань та цілей;
- виключно суб'єктивно отримані результати оцінювання – тобто залежність результатів оцінювання від особи, що виконує оцінювання, що зумовлюватиме різні результати при зміні особи-оцінювача.

Тому вважаємо, що необхідно під час формування системи показників для оцінювання діяльності органу управління персоналом підприємства максимально орієнтуватися на статистичні дані, що формуються у процесі діяльності підприємства, що дасть змогу уникнути більшості недоліків розглянутої вище методики.

Характеристику окремих методів оцінювання ефективності роботи відділу управління персоналом наводять О. Є. Рябцева та О. О. Рябцев (2016, с. 104-105), а саме: експертне оцінювання, розрахунок повернення на інвестиції в персонал, метод бенчмаркінгу, методику Джека Філліпса, HR-метрики. Також автори (Рябцева та Рябцев, 2016) пропонують свою методику – метод бального оцінювання ефективності роботи відділу управління персоналом.

Основною проблемою оцінювання діяльності органу управління персоналом підприємства є те, що далеко не всі результати його діяльності піддаються кількісному оцінюванню. Тому підприємства часто використовують

такі методи для оцінювання діяльності органу управління персоналом підприємства, яким притаманні як переваги, такі і недоліки:

1) метод експертне оцінювання – переваги: можливість самостійно виконувати оцінювання на основі формування групи експертів з числа керівних та відповідальних осіб на підприємстві, простота використання, незначні витрати на виконання; недоліки: суб'єктивність отриманих результатів, неспівставність зі статистичними та фінансовими результатами діяльності підприємства загалом;

2) метод ефективності інвестицій в людський капітал – переваги: точність та аналітичність розрахунку, відсутність суб'єктивної складової оцінювання; недоліки: трудомісткість розрахунків, що потребують врахування різних видів витрат та доходів, що стосуються виключно управління персоналом підприємства;

3) метод бенчмаркінгу – переваги: залучення зовнішніх консультантів для оцінювання, конфіденційність інформації (оскільки оцінювання відбувається шляхом порівняння показників різних підприємств між собою), формування узагальненої статистичної інформації для порівняння показників власного підприємства із статистичною вибіркою; недоліки: значні витрати, ймовірність «витоку» конфіденційної інформації у випадку недобросовісності залученого консультанта;

4) метод Дж. Філліпса – переваги: комплексне використання математичних та експертних методів оцінювання на основі статистичної та фінансової інформації підприємства; недоліки: необхідність змін в управлінні персоналом, щоб тримані результати оцінювання були порівнювані, а за умови незмінності управління результати оцінювання не є репрезентативними;

5) метричний метод – переваги: підприємства визначає систему параметрів для періодичного оцінювання, індивідуальний підхід (для кожного підприємства – своя система параметрів), можливість кількісного виміру вибраних параметрів та формування коригуючих заходів на основі результатів оцінювання; недоліки: залежність від особи, що визначає параметри для оцінювання, суб'єктивність отриманих результатів, неможливість уніфікувати

методику, відсутність чітко встановленого переліку параметрів, що потребують оцінювання.

О. Є. Рябцевою та О. О. Рябцевим (2016, с. 104-105) запропоновано бальний підхід до оцінювання діяльності органу управління персоналом за 5-ти бальною шкалою, що базується на оцінюванні за п'ятьма критеріями: швидкість закриття вакансій; результативність здійснення заходів з адаптації нових працівників; раціональність планів навчання персоналу; ефективність заходів із навчання персоналу, організованих працівником; інноваційність підходів до мотивування персоналу (Рябцева та Рябцев, 2016, с. 104-105). При цьому значущість критеріїв становить 0,3; 0,15; 0,15; 0,3; 0,1 відповідно. Цей метод оцінювання діяльності органу управління персоналом дозволяє вирішити поставлене завдання, як стверджують О. Є. Рябцева та О. О. Рябцев (2016, с. 104-105), квантитативно та об'єктивно.

У своїх дослідженнях Т. В. Коваленко (2011, с.7) також використовує з метою оцінювання діяльності органу управління персоналом підприємства такі показники: частка працівників, яких було заохочено за реалізацію творчих ідей, ініціатив та укладання контрактів в загальній чисельності персоналу, відсоток витрат на розвиток персоналу до загального фонду оплати праці, коефіцієнт стабільності персоналу, прибуток на одного працівника.

Показниками, що, на думку Т. В. Коваленко (2011, с.9), впливають на діяльність органу управління персоналом підприємства:

- «витрати на управління персоналом – відсоток витрат на розвиток персоналу до загального фонду оплати праці, питома вага стимулюючих виплат у загальному фонді оплати праці, питома вага фонду оплати праці працівників служби управління персоналом у загальному фонді оплати праці;

- якість планування, організації набору та відбору персоналу – плинність кадрів, рівень укомплектованості, коефіцієнт якості відбору персоналу, наявність (відсутність, зміна) понаднормових годин на одного працівника;

- якість профорієнтації та адаптації персоналу – відсоток працівників, які звільнилися із загальним стажем роботи на даному підприємстві менш ніж 1 рік, коефіцієнт абсентеїзму, коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу, оплата тимчасової непрацездатності, рівень трудової та технологічної дисципліни;

- якість оцінки персоналу – середній стаж роботи персоналу, відсоток керівників та спеціалістів із вищою освітою, середній розряд робітників, середній вік персоналу, відсоток працівників, яких було атестовано, відсоток робітників, які підвищили розряд, періодичність атестації;

- якість професійного розвитку персоналу – відсоток працівників, які мають суміжні професії та спеціальності, рівень забезпеченості кадровим резервом працівників стратегічних професій, відсоток робітників, які перевиконують норми часу, відсоток працівників, які проходять навчання;

- якість матеріального стимулювання персоналу – середня заробітна плата керівників та спеціалістів, середня заробітна плата виробничого персоналу, середня винагорода на одного працівника, середній розмір виплат компенсацій та соціальних пільг на одного працівника, рівень диференціації заробітної плати персоналу, авторська винагорода за раціоналізаторські пропозиції» (Коваленко, 2011, с.9).

Т. В. Коваленко розробила науково-методичний підхід до комплексної оцінки якості управління персоналом на основі показників:

- «продуктивності праці – рівень укомплектованості, відсоток робітників, які підвищили розряд, відсоток робітників, які перевиконують норми часу, середня заробітна плата виробничого персоналу;

- стабільності персоналу – відсоток витрат на розвиток персоналу до загального фонду оплати праці, плинність кадрів, рівень укомплектованості, середня заробітна плата виробничого персоналу;

- економічної результативності персоналу – відсоток витрат на розвиток персоналу до загального фонду оплати праці, питома вага стимулюючих виплат у загальному фонді оплати праці, що дозволяє

обґрунтувати заходи впливу на підвищення якості системи управління персоналом» (Коваленко, 2011, с.9).

Проте Т. В. Коваленко (2011) не запропоновано узагальнюючої моделі оцінювання діяльності органу управління персоналом підприємства, а методика оцінювання якості управління персоналом підприємства за різними критеріями має ідентичні показники, що, на наш погляд, може спотворити отримані результати, сформувавши автокореляцію результатів.

Отже, можемо зробити висновок, що основною проблемою використовуваних підприємствами методів оцінювання діяльності органу управління персоналом є суб'єктивність отримуваних результатів оцінювання. Основою побудови пропонованих теоретико-методологічних засад оцінювання діяльності органу управління персоналом підприємства є:

- універсальність – спроможність бути застосованою для будь-якого підприємства;
- об'єктивність – відокремленість від суб'єктивно отриманих оцінок, мінімізація впливу окремого суб'єкта оцінювання на кінцевий результат;
- аналітичність – використання для оцінювання виключно статистичних та фінансових показників зі звітів підприємства.

Окремою сферою досліджень є структура органу управління персоналом підприємства та вимоги до його кількісного складу.

Зокрема Р. І. Біловол досліджує основні умови та завдання реструктуризації органу управління персоналом на підприємстві (2017, с. 55-58).

Як зазначено у (Біловол, 2017, с. 55-58), під час побудови органу управління персоналом підприємства необхідно керуватись вітчизняними нормами обчислення співвідношення кількості працівників органу управління персоналом до кількості загального штатного персоналу підприємства.

Зазначимо, що у різних країнах історично та законодавчо сформувалися різні значення такого співвідношення, а саме:

- у Німеччині кількість працівників органу управління персоналом підприємств розраховується як 1 до 130-150 працівників;

- у Франції – 1 до 130;
- у США – 1 до 100;
- у Японії – 1 до 40.

Як бачимо, немає єдиного чітко визначеного нормативу щодо формування кількісного складу органу управління персоналом підприємства. Тому врахування чинників впливу на його організування має суттєве значення.

Дослідження українських та закордонних економістів доводять, що нормативом кількості працівників органу управління персоналом підприємства є 1 до 100, або 1-1,2% від загальної чисельності працівників підприємства (Белущенко, 2010; Біловол, 2017; Виноградський, Виноградська та Шкапова, 2009; Довгань, Каракай та Сімченко, 2009; Кибанов, 2010; Крамаренко та Ор'єва, 2015; Михайлева, Недогонов, Митина та Пастухова, 2013; Halcrow, 1995; Gilbert, De Winne та Sels, 2011; Trullen, Stirpe, Vonache, et al, 2016).

Питаннями стандартизації та нормування управління персоналом підприємства займаються такі міжнародні організації:

- Міжнародна організація зі стандартизації (ISO, International Organization for Standardization) – з 2011 р. сприяє розробленню міжнародних стандартів у галузі управління персоналом, сформувала Технічний комітет 260 - Управління людськими ресурсами (Technical Committee ISO/TC 260 - Human Resource Management) для надання допомоги підприємствам з питань раціоналізації управління персоналом (ISO 30400:2016; ISO 30405:2016; ISO 30408:2016; ISO 30409:2016);
- Міжнародне товариство з управління людськими ресурсами (SHRM, Society for Human Resource Management) – здійснює розроблення та впровадження стандартів у сфері управління персоналом (About the Competency Model, - SHRM, 2017);
- Національний американський інститут стандартів (American national standards institute, ANSI) – є однією із залучених сторін до розроблення міжнародних стандартів з управління персоналом (ANSI/SHRM 06001.2012; ANSI/SHRM 09001.2012);

- Британський інститут стандартів (British Standards Institution, BSI) – розробив стандарт з організації оцінювання людей для взаємної вигоди обох сторін (BBS 76000:2015);
- Департамент національних стандартів Ірландії (National Standards Authority of Ireland, NSAI) – розробив Національну систему управління людськими ресурсами та стандарт ЕТР 1000:2012: «Досконалість через людей» (NSAI ЕТР 1000:2012);
- Південно-африканська рада з людських практик (South African Board for People Practices, SABPP) – розробили національні стандарти управління персоналом (Кравчук, 2017);
- Австралійське виробниче об'єднання у сфері вищої освіти (Australian Higher Educational Industrial Association, AHEIA) – розробило консультаційні стандарти з управління персоналом (National Advisory Standards for the Professional Practice of HR in Australian Universities, 2017);
- Асоціація професіоналів з управління персоналом, Канада (Human Resources Professionals Association, HRPA) – розробила методичний підхід до компетентності у сфері управління персоналом (Human Resources Professional Competency Framework, 2016);
- Гонконгський інститут управління людськими ресурсами (Hong Kong Institute for Human Resources Management) – розробив модель професійного стандарту з управління персоналом (HR Management Standards, 2016);
- Державна система стандартизації Російської Федерації - у 2015 р. розроблено стандарт «Фахівець з управління персоналом» (Професіональний стандарт, 2015).

Найбільш поширеною та апробованою у всьому світі є система менеджменту якості ISO 9001:2000, яка на даний час є універсальною системою управління, яка вибудовує бізнес-процеси, оптимізуючи їх, та передбачає максимізацію конкурентоспроможності підприємства. Також доволі часто на практиці використовуються розроблені Міжнародною організацією зі

стандартизації стандарти з управління персоналом, а саме ISO/DIS 30400, ISO/DIS 30405, ISO/DIS 30408 та ISO/DIS 30409.

Зазначимо, що у різних країнах використовують власні (національні) стандарти з управління персоналом. Так, в США – це ANSI/SHRM 06001.2012 Cost-per-Hire, ANSI/SHRM 09001 2012 Performance Management, ASIS/SHRM WVPI.1-2011 Workplace Violence Prevention and Intervention; у Великобританії – це BS 76000 Human resource - Valuing people-Management system - Requirements and guidance; в Ірландії – це ETP 1000: 2012 Excellence Through People certification; в Південно-африканській республіці – це SABPP National human resource management standards і SABPP National HR Professional practice standards. В Україні на сьогоднішній день немає затверджених національних стандартів з управління персоналом, тому розроблення теоретичних та прикладних засад економічного оцінювання та побудови органів управління персоналом підприємств є надзвичайно актуальним і своєчасним.

Загалом управління персоналом підприємства в Україні регламентується:

- нормативними та законодавчими актами (Конституцією України (1996-2016), Кодексом законів про працю України (1971-2018), підзаконними актами Міністерства праці та соціальної політики України);
- актами нормативного регулювання на рівні підприємства («нормативно-довідкові документи; документи організаційного, організаційно-розпорядчого та організаційно-методичного характеру; документи технічного, техніко-економічного та економічного характеру») (Ожиганова, Хорошко, Яремчук та Карпінець, 2014).

Розроблення в Україні національного стандарту з управління персоналом має ґрунтуватися на світовому досвіді щодо регулювання питань управління персоналом, а також базуватися на компетентнісному підході. Перші кроки в Україні вже зроблено. Вже розпочато роботу над проектами стандартів ISO/TC 260 з управління людськими ресурсами, які включають такі:

- термінологія управління людськими ресурсами (ISO/DIS 30400: Human resource management. Terminology);
- система управління знаннями (ISO/AWI 30401: Human resource management. Knowledge management system);
- керівництво з добору персоналу (ISO/DIS 30405: Human resource management. Guidelines on recruitment);
- управління стійким працевлаштуванням персоналу (ISO/DTR 30406: Management by sustainable employability of staff);
- витрати на добір персоналу (ISO/DTS 30407: Human resource management. Cost-per-Hire);
- керівництво з управління людьми (ISO/DIS 30408: Human resource management. Guidelines on human governance);
- планування робочої сили (ISO/DIS 30409: Human resource management. Workforce planning);
- вплив показників наймання (ISO/NP 30410: Human Resource Management. Impact of Hire Metric);
- якість наймання (ISO/NP 30411: Human Resource Management. Quality of Hire);
- показники утримання (ISO/NP 30412: Human Resource Management. Retention Metric);
- показники плинності (ISO/NP 30413: Human resource management. Turnover metric);
- керівництво зі звітності щодо людського капіталу для внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін (ISO/NP 30414: Guidelines. Human Capital Reporting for Internal and External Stakeholders).

Проте остаточних рішень та рекомендацій щодо оцінювання діяльності органу управління персоналом підприємства, а також щодо його структури та кількісного вкладу в Україні на даний момент не сформовано. Більшість наявних положень мають рекомендаційний характер та не завжди можуть бути застосованими на практиці у зв'язку із специфікою діяльності підприємств.

Підсумовуючи вище викладене, можемо стверджувати, що в Україні існує потреба у розробленні уніфікованої системи економічного оцінювання діяльності органів управління персоналом підприємства, а також розроблення теоретико-методичних рекомендацій щодо побудови та організування роботи органу управління персоналом підприємства.

ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 1

1. У першому розділі досліджено економічну сутність таких економічних категорій як «персонал», «управління персоналом», «орган управління персоналом підприємства». Ґрунтуючись на результатах досліджень різних підходів до визначення категорії «персонал», вважаємо, що саме поняття «персонал» як об'єкт управлінського впливу замість категорій «кадри», «людські ресурси», «людський чинник», «людський потенціал» у найбільшій мірі відображає сучасні тенденції та підходи на управління людьми на підприємстві, адже базується на переході від ресурсного, споживчого ставлення до гуманістичного у взаємовідносинах між роботодавцями та їхніми працівниками.

2. Під управлінням персоналом рекомендовано розуміти наступне: «управління персоналом – це різновид управління, в якому об'єктом управління є персонал підприємства, а суб'єктом – орган управління персоналом підприємства, що здійснює планування, організування, контролювання, регулювання та мотивування персоналу шляхом застосування засобів, методів та інструментів управління з метою досягнення цілей підприємства, досягнення особистих цілей працівників, розвиток персоналу підприємства та підвищення кадрового потенціалу підприємства». Запропоноване визначення економічної категорії «управління персоналом», на відміну від уже наявних, є чітко структурованим за суттю, змістом та результатом, враховує особливості управління, адже визначає його об'єкт та суб'єкт, а також деталізує вплив суб'єкта на об'єкт управління. Чітка формалізація результатів управління персоналом виокремлює його з поміж інших різновидів управління, що

здійснюються на підприємстві, тобто визначає особливості та ознаки ідентифікації. Розкриття функцій управління відбуватиметься через застосування конкретизованих у кожній окремій ситуації засобів, методів та інструментів управління, що застосовуються суб'єктом управління – органом управління персоналом підприємства задля досягнення цілей та результатів цього управління.

3. Досліджено різновиди та трактування органів управління персоналом підприємства. Вважаємо, що орган управління персоналом підприємства – це особа, кілька осіб, структурний підрозділ та / або структурні підрозділи підприємства, що здійснюють управління персоналом підприємства. Тобто органом управління персоналом підприємства є директор (керуючий) підприємства, а також особа, структурний підрозділ та / або кілька структурних підрозділів підприємства, що здійснюють управління персоналом, а саме: начальник відділу управління персоналом, працівники відділу управління персоналом та інші особи відповідно до організаційної структури підприємства. Дане визначення економічної категорії «орган управління персоналом підприємства» запропоновано вперше, адже, незважаючи на існування різних осіб та структурних підрозділів на підприємстві, що відповідають за управління персоналом, узагальненого визначення у навчальній та науковій літературі нами не виявлено, хоча конкретизовані визначення, що стосуються окремих структурних підрозділів з управління персоналом підприємства наявні.

4. Окремо у розділі запропоновано типологізацію органів управління персоналом підприємства за низкою ознак: за кількістю осіб, задіяних в органі управління персоналом підприємства; за рівнем управління; за джерелом формування; за підходом до управління; за інноваційністю управління. Запропонована типологізація органів управління персоналом підприємства буде корисною для вибору механізму організування роботи органу управління персоналом підприємства на конкретному підприємстві, а також дозволить систематизувати наявні структурні підрозділи з управління персоналом на різних підприємствах за певними ознаками задля здійснення порівняльного

аналізування результатів їхньої діяльності та оцінювання ефективності їхньої роботи загалом, тобто уможливить співставлення їх між собою задля формування комплексу управлінських рішень щодо удосконалення управління персоналом підприємства.

5. Дослідження чинників впливу на формування органу управління персоналом підприємства дало змоги виокремити перелік зовнішніх та внутрішніх чинників, навести їхню характеристику, а також ідентифікувати рівень та характер їхнього впливу. Виокремлені чинники впливу на формування органу управління персоналом будуть корисними для власників та керівників підприємства, адже дають змогу чітко і обґрунтовано приймати рішення, проаналізувавши наявність впливу того чи іншого чинника, а також рівень впливу виявлених чинників.

6. Розроблено авторський підхід до ідентифікації принципів управління персоналом підприємства та їхня характеристика. Запропонований перелік принципів управління персоналом підприємства ґрунтується на специфіці цього різновиду управління, а також враховує ключові напрями та завдання, що стоять перед органом управління персоналом підприємства. На відміну від існуючих класифікацій, авторський підхід до ідентифікації принципів управління персоналом підприємства містить детальну та чітку їхню характеристику за двома критеріями: 1) сутністю та 2) значенням. Такий підхід дозволить підвищити ефективність управління персоналом підприємства, а також діяльність органу з управління персоналом підприємства загалом.

7. Дослідження вітчизняного і зарубіжного досвіду економічного оцінювання і побудови органу управління персоналом підприємства дало змогу виявити, що існує незначне число методів оцінювання діяльності органу управління персоналом підприємства. Основною проблемою використовуваних підприємствами методів оцінювання діяльності органу управління персоналом є суб'єктивність отримуваних результатів оцінювання. Основою побудови пропонуваніх теоретико-методологічних засад оцінювання діяльності органу управління персоналом підприємства є: універсальність – спроможність бути

застосованою для будь-якого підприємства; об'єктивність – відокремленість від суб'єктивно отриманих оцінок, мінімізація впливу окремого суб'єкта оцінювання на кінцевий результат; аналітичність – використання для оцінювання виключно статистичних та фінансових показників зі звітів підприємства.

8. Дослідження структури та засад побудови органу управління персоналом підприємства показали, що немає єдиного чітко визначеного нормативу щодо формування кількісного складу органу управління персоналом підприємства. Тому врахування чинників впливу на його організування має суттєве значення. Проте остаточних рішень та рекомендацій щодо оцінювання діяльності органу управління персоналом підприємства, а також щодо його структури та кількісного вкладу в Україні на даний момент не сформовано. Більшість наявних положень мають рекомендаційний характер та не завжди можуть бути застосованими на практиці у зв'язку із специфікою діяльності підприємств. В Україні існує потреба у розробленні уніфікованої системи економічного оцінювання діяльності органів управління персоналом підприємства, а також розроблення теоретико-методичних рекомендацій щодо побудови та організування роботи органу управління персоналом підприємства.

Основні результати досліджень наведені в даному розділі, опубліковані в (Тарнавський, М. І., Бала, О. І. та Бала, Р. Д., 2014.; Тарнавський, М. І., 2014.; Тарнавський, М. І. та Бала, Р.Д., 2014.; Тарнавський, М. І., Бала, Р.Д., та Бала, О. І., 2014; Тарнавський, М. І., 2016а; Тарнавський М. І., Бала Р. Д., Білик М. В. та Бала, О. І., 2018;Тарнавський, М. І., 2018; Тарнавський М. І., 2018а; Тарнавський М. І., 2018б.).

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА АНАЛІЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Формування та структурне наповнення органу управління персоналом на засадах застосування індикативно-цільового підходу

Будь-яке підприємство складається із певної кількості працівників, які є його персоналом. Кожен керівник самостійно приймає рішення про їх кількість, структуру, підпорядкування тощо. Однак ці рішення повинні бути аргументованими та підтвердженими. Для цього на підприємствах застосовують чимало інструментів, механізмів, аналітичних досліджень. Враховуючи те, що основним завданням, яке ми ставимо перед собою у цій роботі є забезпечення ефективної роботи системи персоналу на підприємстві шляхом виокремлення спеціалізованого органу управління нею, доцільно розглянути за допомогою якого інструментарію можна забезпечити максимальну її ефективність.

Правильно побудована оргструктура ОУП дозволить:

- попередити виникнення ризиків персоналу;
- виявити та реалізувати потенціал працівників;
- забезпечити раціональне використання ресурсів адміністративно-виробничого характеру;
- раціоналізувати усі виробничо-господарські процеси від моменту прийняття працівника на роботу до його звільнення.

При побудові оргструктури ОУП потрібно враховувати такі основні аспекти:

- вона повинна відображати чіткі взаємозв'язки між рівнями керуючої системи ОУП та керованими підсистемами, що будуть виокремлені у складі оргструктури;
- між учасниками ОУП потрібно забезпечити рівномірний розподіл обов'язків та визначити конкретний рівень відповідальності;

- основним призначенням ОУП є якісний підбір та найм персоналу для усіх виробничо-господарських процесів, його подальше навчання, розвиток, оцінювання тощо...

Так як ми прийшли до висновку, що на підприємствах існують певні неузгодженості щодо ролі та структури органу управління персоналом, то з метою уникнення протиріч та створення раціональної за чисельністю та підпорядкуванням оргструктури ОУП, що виконуватиме усі покладені на нього функції пропонуємо визначити індикатори математичного характеру, які кількісно дозволять аргументувати оптимальність ОУП. Оптимальна структура ОУП – це така структура, діяльність якої забезпечує ефективну роботу з персоналом усього підприємства. Раціонально побудована структура ОУП дозволяє досягати виконання стратегії роботи з персоналом.

Одним із основних завдань є розроблення системи показників, на основі яких обчислюватиметься кількісне наповнення ОУП. Побудова ОУП здійснюватиметься у відповідності до діючої структури підприємства та завдань, виконання яких повинен забезпечити ОУП.

Першочергово обґрунтувати потребу у доцільності виокремлення окремого ОУП можна здійснивши аналізування стану виконання поточної кадрової роботи. Для цього, якщо на підприємстві не виокремлено ОУП потрібно визначити рівень суміщення основних завдань із завданнями кадрового характеру та рівень виконання завдань працівником, який спеціалізується на кадрових питаннях.

Показник суміщення кадрової роботи (P_c) – відображає частку працівників, що виконують обов'язки та завдання по роботі із персоналом у загальній чисельності адмінперсоналу, який розраховуватиметься:

$$P_c = \frac{N_c}{P_A}, \quad (2.1)$$

де N_c - кількість працівників, що суміщують свої професійні обов'язки із веденням кадрових робіт;

P_A – загальна кількість працівників адміністративного персоналу.

Якщо частка працівників становить більше 5%, на підприємстві існує потреба у виокремленні штатної особи у обов'язки якої входить робота з персоналом. Це стосується малих та середніх за розміром підприємств.

Для великих підприємств цей показник матиме характер показника рівня виконання кадрової роботи та виражатиметься чисельністю відділів, залучених до роботи з кадрами у загальній кількості структурних підрозділів підприємства і обчислюватиметься як:

$$P_{кр} = \frac{V_{кр}}{V_{zag}}, \quad (2.2)$$

$V_{кр}$ – кількість відділів, що обслуговують процеси кадрової роботи

V_{zag} – загальна кількість структурних підрозділів підприємства.

Якщо частка таких підрозділів становитиме більше 5% керівництво може приймати рішення про виокремлення органу управління персоналом як окремого елемента в системі правління.

Наступним кроком є усвідомлення власниками та менеджерами підприємства доцільності виокремлення та створення ОУП ($U_{КОУП}$). Відобразатиме кількість керівників, що аргументують потребу в ОУП у загальній кількості керівників, яку розраховуватимемо:

$$U_{КОУП} = \frac{N_{КОУП}}{N_{KZAG}}, \quad (2.3)$$

$N_{КОУП}$ - кількість керівників, що аргументують потребу в побудові (створенні) органу управління персоналом як відокремленого підрозділу;

N_{KZAG} - загальна кількість керівників.

Такий показник матиме особливий вплив у випадку, коли його значення становитиме більше 0,5. Однак і за умови меншого його значення, обґрунтування виокремлення ОУП у структурі можливе за умови прийняття такого рішення керівництвом інституційного рівня.

Після того як обґрунтовано потребу у виокремленні органу управління персоналом переходимо до обчислення показників, які визначають кількісно-якісне наповнення органу управління персоналом.

Відповідно при розробленні оргструктури потрібно визначити, кількість цілей, які ставляться перед ОУП, та їх частку в загальній кількості цілей. Вона виражатиметься показником цільового формування ОУП, який обчислюватиметься як R_{COUP} :

$$R_{COUP} = \frac{N_{COUP}}{N_{ZAG}}, \quad (2.4)$$

де N_{COUP} – кількість цілей, які повинен виконувати орган управління персоналом;
 N_{ZAG} – загальна кількість цілей підприємства.

Чим вищим буде значення даного показника, тим більшим за розміром та структурою повинен бути побудований ОУП. Тобто можемо визначити, яку частку у системі цілей підприємства становлять цілі, що мають характерну приналежність системі управління персоналом, і відповідно пропорційно до неї можна визначити ту частину працівників органу управління персоналом, яка необхідна для досягнення таких цілей. Для кожної цілі буде визначено основних виконавців, після чого їх можна об'єднати у групи, що становитимуть підсистеми органу управління персоналом. Сукупність визначених цілей стане основою цільової структури ОУП.

Проектуючи цільову оргструктуру потрібно визначити функціональних керівників, відповідальних за роботу з персоналом. Для цього необхідно розрахувати рівень керованості органу управління персоналом (Rk_{OUP}), який обчислюватимемо за формулою:

$$Rk_{OUP} = \frac{N_{BOUP}}{N_{ZAG}}, \quad (2.5)$$

де N_{BOUP} – кількість виконавців функціональних завдань ОУП, діяльність яких координується одним керівником ОУП з максимальною ефективністю;
 N_{ZAG} - загальна кількість працівників органу управління персоналом.

Показник функціонального навантаження працівника органу управління персоналом є відображенням кількості обов'язків, які зможе виконувати конкретний учасник органу управління персоналом, та обчислюватиметься як:

$$R_{FN} = \frac{N_{O_P}}{N_{O_ZAG}}, \quad (2.6)$$

де N_{O_P} - кількість функцій, які виконуватиме один працівник, згідно карти функціонального навантаження, скорегований відповідно керівником ОУП до професійно-кваліфікаційних характеристик підлеглого;

N_{O_ZAG} – загальна кількість функцій, призначених до виконання за ОУП.

Даний показник доцільно розраховувати із врахуванням карти виконання завдань, яку пропонується заповнити потенційному працівнику ОУП. Особливістю такої карти є можливість претендента відобразити можливості виконання тих чи інших завдань, виходячи із досвіду попереднього стажу роботи, освіти та професійно-кваліфікаційних навиків. Тобто для того щоб встановити рівень функціонального навантаження пропонується до заповнення наступна карта (табл.2.1)

Таблиця 2.1

Карта функціонального навантаження працівника ОУП

Функціональні завдання, які виконуватиме працівник ОУП	Учасники ОУП			
	№1	№2	№N
Планування кадрового забезпечення	5			
Кадрове забезпечення (пошук та відбір претендентів)		4		
Кадрове адміністрування та діловодство			3	
Забезпечення професійного розвитку				2
Кар'єрний розвиток	1			
Створення резерву працівників		3		
Соціальне забезпечення			5	
Облік персоналу				5
Оцінювання ефективності роботи працівників	0			
Мотивування працівників	1			
Матеріально-технічне та ресурсне забезпечення працівників		2		
Інформаційне забезпечення			3	
Юридичне забезпечення				4

Учасником органу управління персоналом складається така карта, згідно якої навпроти кожного завдання працівник може поставити міру виконання у 5

бальній шкалі, згідно якої 5 балів – ставиться, якщо працівник повністю зможе забезпечити процес виконання поставлених завдань; 3-4 бали проставляється, якщо працівник частково компетентний у окремих питаннях, 2 бали встановлюються для тих, хто впевнений, що зможе оволодіти потрібними навиками у короткий термін, 1 бал для учасників, які не мають різного роду можливостей виконувати поставлені завдання та 0 балів, якщо претендент повністю некомпетентний та не зможе виконувати поставлені завдання.

Згідно карти функціонального навантаження працівника ОУП можна встановити, що певні більш висококваліфіковані фахівці можуть виконувати одночасно кілька груп завдань, тому з метою уникнення дублювання функцій доцільним буде здійснити оцінювання показника дублювання функцій, який виражатиметься відношенням кількості робіт, які можуть виконуватись одночасно кількома працівниками ОУП до нормативної кількості завдань ОУП:

$$R_{FN} = \frac{N_{df}}{N_{O_ZAG}}, \quad (2.7)$$

де N_{df} – кількість робіт, які можуть виконуватись одночасно кількома працівниками ОУП.

Нормативним є мінімально низьке значення цього показника, так як потреби виконувати одні й ті самі завдання кількома працівниками у підприємства немає.

Після того як визначено завдання, які буде виконувати ОУП потрібно здійснити його кадрове забезпечення. Для цього розраховуємо рівень кадрової забезпеченості органу управління персоналом (R_{kz}) відображає відповідність кількості працівників ОУП затребуваній кількості для виконання усіх поставлених завдань та обчислюватиметься як:

$$R_{kz} = \frac{K_f}{K_p}, \quad (2.8)$$

де K_f - фактична кількість зайнятих працівників в ОУП;

K_p - планова кількість працівників ОУП, відповідно до завдань, які повинен виконувати ОУП.

Цей показник повинен наближатись до 1, так як тоді орган управління персоналом ефективно здійснюватиме свою роботу.

Після того як визначено кадрове забезпечення, потрібно здійснити розподіл між виконавцями із врахуванням потенційної трудомісткості працівника органу управління персоналом.

Трудомісткість виконання завдання відображає час необхідний на виконання поставлених завдань визначених до виконання працівником органу управління персоналом та розраховується як:

$$T = \frac{t_v}{N_{Z_ОУП}}, \quad (2.9)$$

де t_v - час необхідний на виконання завдань у сфері обслуговування персоналу;
 $N_{Z_ОУП}$ - кількість завдань, які повинен виконати працівник органу управління персоналом.

Вище наведений показник залежатиме від того, який рівень професійної підготовки має потенційний учасник ОУП. Відповідно для цього нам потрібно визначити рівень професійно-кваліфікаційних характеристик та компетенцій працівника ОУП, який відобразатиме відповідність навиків працівника ОУП потребам і вимогам структурного елемента у роботу якого буде залучений цей працівник.

Для цього також пропонуємо застосовувати карту професійних навиків та компетенцій, яку пропонується заповнити потенційному учаснику ОУП з метою виявлення рівнів його компетенцій за кожною із підсистем органу управління персоналом, та віднесення працівника до конкретної підсистеми, за результатами отриманими у процесі оцінювання (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Карта професійних умінь, навиків та компетенцій працівника ОУП*

Професійні уміння, навиків та компетенцій, якими повинен володіти учасник ОУП у відповідності до підсистеми управління персоналом, до якої він може бути залучений	Рівні умінь, навиків та компетенцій **			
	Високий	Достатній	Середній	Низький
1	2	3	4	5
Підсистема планування кадрового забезпечення (P1)				
Уміння здійснювати кадрове планування з метою встановлення майбутніх кадрових потреб	5			
Уміння розробляти кадрові стратегії та плани		4		
Уміння планувати та розраховувати потребу в кадрах (кількість управлінців, кількість виконавців, структуру персоналу (як за професійними групами, так і за віком, статтю, тощо...))				
Уміння формувати «дерево цілей кадрових робіт»	5			
Уміння планувати «дерево виконавців кадрових робіт»				1
Уміння планувати роботу інших підсистем управління персоналом (при заповненні доцільно вказати яких)			2	
Підсистема кадрового забезпечення підприємницької діяльності (P2)				
Уміння аналізувати та вибирати джерела пошуку кандидатів				1
Уміння підбирати та відбирати персонал відповідно до вакантних посад у встановлені терміни та відповідної кваліфікації			3	
Уміння використовувати сучасні технології та інструменти кадрового забезпечення	5			
Підсистема створення належних, якісних та безпечних умов праці (P7)				
Уміння здійснювати аналізування на підприємстві заходів та засобів, що розроблені з метою створення належних, якісних та безпечних умов праці людини, залученої у процес трудової діяльності.	5			
Уміння виявляти недоліки у системі охорони праці, надавати пропозиції щодо їх усунення		4		
Уміння відстежувати та впроваджувати сучасні технології щодо створення належних, якісних та безпечних умов праці			3	
Підсистема інформаційно-юридичного забезпечення та супроводу (P8)				
Уміння збирати, аналізувати інформаційне забезпечення діяльності та доводити необхідну інформацію до отримувачів		4		
Уміння здійснювати юридичне забезпечення роботи з персоналом		4		
Підсистема ресурсного забезпечення роботи з персоналом (P9)				
Уміння аналізувати потребу в ресурсах для ефективної роботи ОУП та відповідно до неї здійснювати ресурсне забезпечення діяльності	5			
Уміння аналізувати якість використання ресурсів та шляхів їх застосування, виявляти недоліки та усувати їх	5			

1	2	3	4	5
Підсистема обліку персоналу (P5)				
Уміння аналізувати структуру, якість, чисельність персоналу		4		
Уміння аналізувати показники трудової діяльності та здійснювати їх нормування		4		
Підсистема атестації та оцінювання персоналу (P4)				
Уміння аналізувати якісний склад персоналу, проводити його атестацію		4		
Уміння оцінювати результати роботи працівника	5			
Уміння формувати якісні рішення щодо подальшої трудової діяльності працівника за результатами його оцінювання				1
Підсистема навчання та підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик (P10)				
Уміння аналізувати потреби щодо навчання та підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик			3	
Уміння підбирати та застосовувати найдієвіші методи професійного розвитку		4		
Підсистема розвитку персоналу (P11)				
Уміння та навички забезпечувати всебічний розвиток працівника (при заповненні доцільно вказати, на якому саме робиться акцент: соціально-культурному, професійному, кар'єрному, моральному, етичному, діловому тощо...)	5			
Підсистема мотивування персоналу (P6)				
Уміння аналізувати та використовувати необхідні ефективні системи оплати праці		4		
Уміння підбирати та застосовувати дієві методи, інструменти мотивування персоналу			3	
Підсистема ротації та кадрового резерву (P3)				
Уміння забезпечити своєчасну ротацію кадрів, відповідно до умов, що визначають потребу у ній		4		
Уміння відстежувати можливий відтік кадрів, та створення у відповідності до нього кадрового резерву				1
Підсистема соціалізації працівників (P12)				
Уміння створювати сприятливий соціально-психологічний клімат	5			
Уміння розвивати культуру та «прививати» її працівникам		4		
Уміння здійснювати адаптацію працівників		4		
Уміння розробляти програми соціалізації			2	

** Для оцінювання пропонуємо використовувати п'ятибальну шкалу, згідно якої у 5 балів оцінюється високий рівень, 4 бали- достатній; 2-3 бали- середній; 1 бал – низький.

* розроблено автором.

Варто відзначити, що наведений перелік компетенцій працівника органу управління персоналом є типом та може бути взятий за основу для будь-якого підприємства, де буде виокремлюватись орган управління персоналом, однак

склад компетенцій може бути доповнений або скорочений у залежності від цільового спрямування ОУП.

Подальшим кроком є заповнення карти компетенцій потенційними учасниками органу управління персоналом та опрацювання даних. Для цього на основі опрацювання результатів експертної групи з управління персоналом пропонується шкала вагомостей за кожним критерієм та окремо для кожної із підсистем. Після чого формується карта результатів оцінювання компетенцій кандидата, розглянемо на прикладі однієї анкети (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Карта результатів оцінювання компетенцій кандидата

Підсистеми ОУП	Рівні компетенцій				
	K1	K2	K3	K4	K5
P1	5	4	5	1	2
P2	1	3	5		
P3	4	1			
P4	4	5	1	3	4
P5	4	4			
P6	4	3			
P7	5	4	3		
P8	4	4			
P9	5	5			
P10	3	4			
P11	5				
P12	5	4	4	2	

Для практичного опрацювання отриманих результатів проводимо їх нормування (табл.2.4)

Таблиця 2.4

Нормована карта результатів оцінювання компетенцій кандидата

Підсистеми ОУП	Рівні компетенцій				
	K1	K2	K3	K4	K5
P1	0,294	0,235	0,294	0,059	0,118
P2	0,111	0,333	0,556		
P3	0,800	0,200			
P4	0,235	0,294	0,059	0,176	0,235
P5	0,500	0,500			
P6	0,571	0,429			
P7	0,417	0,333	0,250		
P8	0,500	0,500			
P9	0,500	0,500			
P10	0,429	0,571			
P11	1,000				
P12	0,333	0,267	0,267	0,133	

Для встановлення і вибору найкращого кандидата в конкретну підсистему органу управління персоналом здійснюється ранжування кандидата за критеріями та підсистемами (табл.2.5)

Таблиця 2.5

Ранжування результатів кандидата за критеріями та підсистемами

Підсистеми ОУП	Рівні компетенцій					Середньозважений рівень компетенцій однієї підсистеми	Вагомість підсистем ОУП	Середньозважений рівень компетенцій за підсистемами
	K1	K2	K3	K4	K5			
P1	0,294	0,235	0,294	0,059	0,118	0,205	0,05	1,03
Вагомості компетенцій підсистеми P1	0,23	0,21	0,18	0,16	0,22			
P2	0,111	0,333	0,556			0,196	0,2	3,91
Вагомості компетенцій підсистеми P2	0,34	0,38	0,28					
P3	0,8	0,2				0,320	0,03	0,96
Вагомості компетенцій підсистеми P3	0,6	0,4						
P4	0,235	0,294	0,059	0,176	0,235	0,348	0,1	3,48
Вагомості компетенцій підсистеми P4	0,2	0,22	0,21	0,19	0,18			
P5	0,5	0,5				0,560	0,07	3,92
Вагомості компетенцій підсистеми P5	0,51	0,49						
P6	0,571	0,429				0,259	0,1	2,59
Вагомості компетенцій підсистеми P6	0,43	0,57						
P7	0,417	0,333	0,25			0,200	0,05	1,00
Вагомості компетенцій підсистеми P7	0,6	0,4						
P8	0,5	0,5				0,210	0,05	1,05
Вагомості компетенцій підсистеми P8	0,5	0,5						
P9	0,5	0,5				0,500	0,08	4,00
Вагомості компетенцій підсистеми P9	0,48	0,52						
P10	0,429	0,571				0,501	0,1	5,01
Вагомості компетенцій підсистеми P10	0,5	0,5						
P11	5					0,490	0,11	5,39
Вагомості компетенцій підсистеми P11	1							
P12	0,333	0,267	0,267	0,133		0,369	0,06	2,21
Вагомості компетенцій підсистеми P12	0,27	0,26	0,24	0,23				

Таким чином встановлено середньозважений рівень компетенцій за підсистемами, на основі якого для наочного сприйняття будемо профіль компетенцій працівника ОУП (рис.2.1).

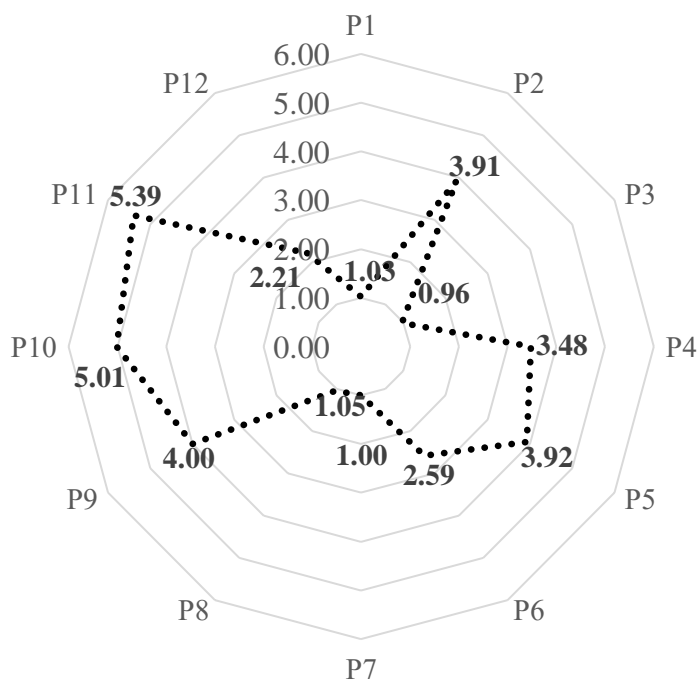


Рис.2.1. Профіль компетенцій працівника органу управління персоналом

З рис. 2.1 можемо бачити, що найвищий рівень компетенцій встановлено для підсистеми P11, відповідно такого працівника найефективніше залучити до роботи саме цієї підсистеми. Якщо дана підсистема вже укомплектована кадрами, то можна продовжити відбір за низхідною градацією або із виключенням підсистеми із карти оцінювання.

Кількісно обчислити достатність компетенцій учасника ОУП можна із застосуванням показника професійно-кваліфікаційних характеристик працівника ($P_{кв}$), який розраховуватимемо за формулою:

$$P_{кв} = \frac{N_{k_v}}{N_{k_vZ}}, \quad (2.10)$$

де N_{k_v} - кількість професійно-кваліфікаційних характеристик претендента, що відповідають високому рівню;

N_{k_vZ} - загальна кількість професійно-кваліфікаційних характеристик працівника якими повністю повинен володіти працівник на високому рівні.

Оптимальним значення цього критерію є його наближення до 1, що означає найкращу відповідність фахівця відповідній підсистемі ОУП.

На основі встановлення фахових компетенцій, трудомісткості робіт та функціональних завдань стає можливим розрахувати необхідну чисельність працівників ОУП (N_{pOUP}), яку будемо розраховувати за формулою:

$$N_{pOUP} = \frac{T_p * k_{vr}}{T_e * K_v * K_z}, \quad (2.11)$$

де: T_p - загальна планова трудомісткість працівника ОУП;

k_{vr} - плановий коефіцієнт виходів на роботу;

T_e - ефективна трудомісткість, за якої якість виконаних завдань буде найвищою;

K_v - плановий коефіцієнт виконання завдань;

K_z - плановий коефіцієнт завантаження.

Усі вищенаведені показники дозволяють здійснити структурне наповнення ОУП, відповідно до потреб та цілей підприємства. Однак, керівництву перш ніж розпочати побудову ОУП потрібно також проаналізувати, чи є економічно обґрунтовані умови його побудови.

Відповідно для цього потрібно проаналізувати два аспекти фінансову можливість підприємства та ресурсне забезпечення.

Фінансові можливості побудови органу управління персоналом пропонуємо визначати за допомогою показника рівня відношення витрат потрібних на побудову ОУП до витрат, які підприємство планує здійснювати на реалізацію організаційних змін, який розраховуватиметься як:

$$R_{VOUP} = \frac{V_p}{V_r}, \quad (2.12)$$

де V_p - витрати на побудову органу управління персоналом (усі витрати пов'язані із створенням ОУП);

V_r - витрати, які підприємство планує здійснювати на реалізацію організаційних змін.

Чим меншою буде їх частка, тим більше у підприємства є можливостей щодо побудови органу управління персоналом.

Щодо ресурсного забезпечення можливості побудови ОУП, то для цього потрібно проаналізувати сукупність ресурсів, які потрібні для забезпечення

ефективного функціонування ОУП та порівняти їх із наявними ресурсами, відповідно шляхом розрахунку показника рівня ресурсного забезпечення діяльності ОУП (Rz_{OUP}):

$$Rz_{OUP} = \frac{Rp}{Rf}, \quad (2.13)$$

де Rp – планові ресурси необхідні для забезпечення ефективної роботи ОУП;
 Rf – фактичні (наявні) на підприємстві ресурси.

Таким чином для того щоб побудувати орган управління персоналом нами запропоновано три групи індикаторів, які дозволять аргументувати потребу у виокремленні ОУП, як окремого елемента апарату управління, здійснити економічне обґрунтування можливостей його створення та розрахувати його структурно-змістове наповнення. Відповідно для систематизації вищенаведеного пропонуємо зведену таблицю індикативного планування побудови органу управління персоналом (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Індикатори оцінювання структурного наповнення органу управління персоналом на підприємстві

Індикатори	Формули	Змістове наповнення
1	2	3
Індикатори обґрунтування доцільності створення ОУП організаційного характеру		
Індикатор суміщення кадрової роботи	$P_c = \frac{N_c}{P_A}$ <p>де N_c - кількість працівників, що суміщують свої професійні обов'язки із веденням кадрових робіт; P_A – загальна кількість працівників адміністративного персоналу.</p>	Відображає частку працівників, що виконують обов'язки та завдання по роботі із персоналом у загальній чисельності адмінперсоналу. Якщо частка працівників становить більше 5%, на підприємстві існує потреба у виокремленні штатної особи у обов'язки якої входить робота з персоналом. Це стосується малих та середніх за розміром підприємств.
Індикатор рівня виконання кадрової роботи	$P_{kr} = \frac{V_{kr}}{V_{zag}}$ <p>V_{kr} – кількість відділів, що обслуговують процеси кадрової роботи; V_{zag} – загальна кількість структурних підрозділів підприємства.</p>	Виразатиметься чисельністю відділів, залучених до роботи з кадрами у загальній кількості структурних підрозділів підприємства. Якщо частка таких підрозділів становитиме більше 5% керівництво може приймати рішення про виокремлення органу управління персоналом як окремого елемента в системі правління.

1	2	3
Індикатор потреби в ОУП	$U_{\text{ОУП}} = \frac{N_{\text{ОУП}}}{N_{\text{ЗAG}}}$ <p>$N_{\text{ОУП}}$ - кількість керівників, що аргументують потребу в побудові (створенні) органу управління персоналом як відокремленого підрозділу; $N_{\text{ЗAG}}$ - загальна кількість керівників.</p>	Відобразить усвідомлення власниками та менеджерами підприємства доцільності виокремлення та створення ОУП. Такий показник матиме особливий вплив у випадку, коли його значення становитиме більше 0,5. Однак і за умови меншого його значення, обґрунтування виокремлення ОУП у структурі можливе за умови прийняття такого рішення керівництвом інституційного рівня.
Індикатори економічного характеру щодо можливостей побудови ОУП		
Індикатор фінансового забезпечення	$R_{\text{VОУП}} = \frac{V_p}{V_r}$ <p>де V_p – витрати на побудову органу управління персоналом (усі витрати пов'язані із створенням ОУП); V_r - витрати, які підприємство планує здійснювати на реалізацію організаційних змін.</p>	Визначає рівень відношення витрат потрібних на побудову ОУП до витрат, які підприємство планує здійснювати на реалізацію організаційних змін. Чим меншою є їх частка, тим більше у підприємства є фінансових можливостей щодо виокремлення та побудови органу управління персоналом, як окремої структурної складової управління.
Індикатор ресурсного забезпечення	$R_{\text{ZОУП}} = \frac{R_p}{R_f}$ <p>де R_p – планові ресурси необхідні для забезпечення ефективної роботи ОУП; R_f – фактичні (наявні) на підприємстві ресурси.</p>	Дозволяє здійснити аналізування сукупності ресурсів, які потрібні для забезпечення ефективного функціонування ОУП та порівняти їх із наявними ресурсами з метою встановлення їх достатності (недостатності) для ефективної роботи ОУП.
Індикатори структурно-функціонального забезпечення ОУП		
Індикатор цільового формування ОУП	$R_{\text{CОУП}} = \frac{N_{\text{CОУП}}}{N_{\text{CЗAG}}}$ <p>де $N_{\text{CОУП}}$ – кількість цілей, які повинен виконувати ОУП; $N_{\text{CЗAG}}$ – загальна кількість цілей підприємства.</p>	Чим вищим буде значення даного показника, тим більшим за розміром та структурою повинен бути побудований ОУП. Індикатор дозволяє визначити, яку частку у системі цілей підприємства становлять цілі, що мають характерну приналежність системі управління персоналом, і відповідно пропорційно до неї можна визначити ту частину працівників органу управління персоналом, яка необхідна для досягнення таких цілей.
Індикатор рівня керованості ОУП	$R_{\text{KОУП}} = \frac{N_{\text{ВОУП}}}{N_{\text{ЗAG}}}$ <p>де $N_{\text{ВОУП}}$ – кількість виконавців функціональних завдань органу управління персоналом, діяльність яких координується одним керівником ОУП з</p>	Дозволить встановити, яку кількість працівників керуючої системи необхідно залучити для забезпечення ефективної роботи ОУП.

1	2	3
	максимальною ефективністю; N_{ZAG} - загальна кількість працівників органу управління персоналом.	
Індикатор функціонального навантаження працівника ОУП	$R_{FN} = \frac{N_{0,P}}{N_{O,ZAG}},$ де $N_{0,P}$ - кількість функцій, які виконуватиме один працівник, згідно карти функціонального навантаження, скорегований відповідно керівником органу управління персоналом до професійно-кваліфікаційних характеристик підлеглого; $N_{O,ZAG}$ - загальна кількість функцій, призначених до виконання за ОУП.	Даний показник доцільно розраховувати із врахуванням карти виконання завдань, яку пропонується заповнити потенційному працівнику ОУП та за результатами її аналізування працівника може бути направлено до підсистеми ОУП, для якої найбільше відповідають компетенції претендента.
Індикатор дублювання функцій ОУП	$R_{FN} = \frac{N_{df}}{N_{O,ZAG}},$ де N_{df} - кількість робіт, які можуть виконуватись одночасно кількома працівниками ОУП.	Даний індикатор доцільно розраховувати із врахування того, що висококваліфіковані фахівці ОУП можуть виконувати одночасно кілька груп завдань по роботі з персоналом, тому їх дублювання потрібно виключити. Нормативним є мінімально низьке значення цього показника, так як потреби виконувати одні й ті самі завдання кількома працівниками ОУП у підприємства немає.
Індикатор кадрової забезпеченості ОУП	$R_{kz} = \frac{K_f}{K_p},$ де K_f - фактична кількість зайнятих працівників в ОУП; K_p - планова кількість працівників ОУП, відповідно до завдань, які повинен виконувати ОУП.	Виражає кількість працівників, яку потрібно залучити для виконання усіх завдань, призначених для ОУП. Цей показник повинен наближатись до 1, так як тоді орган управління персоналом ефективно здійснюватиме свою роботу.
Індикатор трудомісткості виконання завдання ОУП	$T = \frac{t_v}{N_{Z,ouп}},$ де t_v - час необхідний на виконання завдань у сфері обслуговування персоналу; $N_{Z,ouп}$ - кількість завдань, які повинен виконати працівник органу управління персоналом.	Відображає час необхідний на виконання поставлених завдань визначених до виконання працівником органу управління персоналом. Залежатиме від того, який рівень професійної підготовки має потенційний учасник ОУП. Відповідно для цього нам потрібно визначити рівень професійно-кваліфікаційних характеристик та компетенцій працівника ОУП.
Індикатор професійно-кваліфікаційних характеристик працівника ОУП	$P_{KB} = \frac{Nk_v}{N_{kvz}},$ де Nk_v - кількість професійно-кваліфікаційних характеристик претендента, що відповідають	Відобразатиме відповідність навиків працівника ОУП потребам і вимогам структурної підсистеми у роботу якої він буде залучений. Оптимальним значення цього критерію є його

1	2	3
	високому рівню; N_{kvz} - загальна кількість професійно-кваліфікаційних характеристик працівника якими повністю повинен володіти працівник на високому рівні.	наближення до 1, що означає найкращу відповідність фахівця відповідній підсистемі ОУП.
Індикатор чисельності працівників ОУП	$N_{pou} = \frac{T_p * k_{vr}}{T_e * K_v * K_z}$ де: T_p - загальна планова трудомісткість працівника ОУП; k_{vr} - плановий коефіцієнт виходів на роботу; T_e - ефективна трудомісткість, за якої якість виконаних завдань буде найвищою; K_v - плановий коефіцієнт виконання завдань; K_z - плановий коефіцієнт завантаження.	Дозволяє розрахувати потребу в кількості працівників, для штатного укомплектування ОУП.

* Розроблено автором

Загалом визначивши індикатори на основі яких можна обґрунтувати кількісне наповнення органу управління персоналом можна запропонувати механізм побудови ОУП на основі індикативно-цільового підходу. Такий механізм являтиме собою послідовність взаємопов'язаних етапів та дій щодо визначення функцій управління персоналом, їх закріплення за конкретними виконавцями, а також створення умов для їх реалізації. Відповідно основними етапами процесу побудови ОУП на основі індикативно-цільового підходу пропонуємо:

- збирання та оброблення інформації про стан управління персоналом на підприємстві;
- оцінювання трьох блоків індикаторів, які дозволяють обґрунтувати потребу в ОУП та здійснити його структурне наповнення;
- прийняття рішення про побудову ОУП за результатами оцінювання.

Послідовність реалізації етапів процесу індикативного-цільового підходу до побудови ОУП наведено на рис. 2.2.



Рис.2.2. Процес індикативного-цільового підходу до побудови ОУП на підприємстві

* побудовано автором

Таким чином індикативно-цільовий метод побудови ОУП дозволить визначити послідовність етапів в обґрунтуванні потреби та побудові ОУП, забезпечить розрахунок цільових індикаторів структурного наповнення ОУП, створить можливості приймати ефективні рішення щодо роботи системи персоналу з урахуванням характеристик її учасників, визначенням їх можливостей, забезпеченням підпорядкованості та взаємозв'язку.

2.2. Економічне оцінювання діяльності органу управління персоналом на підприємстві

Ефективна діяльність органу управління персоналом виражається як у показниках діяльності самого органу, так і показниках діяльності цілого підприємства, оскільки основним завданням ОУП є забезпечення організованої роботи усього персоналу підприємства. Діяльність ОУП буде оптимальною та ефективною, якщо підприємством будуть досягнуті як цілі у сфері роботи з персоналом, так і цілі самого підприємства. Відповідно виникає необхідність оцінити роботу органу управління персоналом, який забезпечує досягнення вищенаведених цілей.

Дослідження проведені нами дозволили встановити, що на підприємствах переважно оцінюють ефективність роботи персоналу, однак практично не здійснюється оцінювання діяльності органу, який координує роботу з персоналом. У працях вітчизняних науковців оцінювання ефективності переважно розглядається з позицій дослідження витрат на персонал та встановлення чи ефективними вони є у контексті отриманого прибутку, також значний акцент робиться на ефективності використання трудового потенціалу, тобто досліджується продуктивність, час виконання робіт, трудомісткість робіт, їх якість. За державними методиками оцінювання персоналу ведуться спостереження щодо плинності кадрів, рівня зайнятості, професійного розподілу, вікової структури, розподілом за статтю. Однак усі ці показники не можуть відобразити практичний стан управління персоналом на підприємствах. Відповідно це зумовило потребу у розробленні інструментарію оцінювання управління персоналом, у призмі оцінювання діяльності органу, який реалізовує функції у сфері менеджменту персоналу.

З цією метою, базуючись на основі виокремленої типової структури органу управління персоналом, що містить 12 підсистем, оцінювання пропонуємо проводити виокремивши такі три види ефективності діяльності ОУП:

- економічну;

- організаційну;
- соціальну;

З позиції економічної ефективності потрібно оцінювати загальний результат діяльності підприємства за участі органу управління персоналом.

Організаційна ефективність органу управління визначатиметься з позиції раціональності його побудови, виконання ним визначених функцій та розвитку працівників.

Щодо соціальної ефективності, то тут доцільно розглядати роль органу управління персоналом у соціальному розвитку працівників, підприємства та соціальної складової діяльності підприємства у зовнішньому середовищі.

На основі цих ефективностей пропонуємо розраховувати індикатори, що дозволять встановити поточний рівень діяльності органу управління персоналом у трьох векторах та визначити інтегральний показник результативності діяльності.

Одним із проблемних аспектів виокремлення органу управління персоналом у структурі діяльності підприємства є неаргументовані висновки керівників про те, що такі підрозділи не приймають безпосередньої участі у отриманні прибутку. Тому одним із критеріїв обґрунтування доцільності виокремлення ОУП пропонуємо застосовувати показник економічної доцільності функціонування ОУП ($E_{\text{ДОУП}}$), який розраховуватимемо як :

$$E_{\text{ДОУП}} = \frac{V_{\text{ОУП}}}{V_z}, \quad (2.14)$$

$V_{\text{ОУП}}$ - витрати на функціонування ОУП

V_z – загальні витрати.

Якщо частка витрат зростає, а основний фінансовий результат при цьому показує тенденцію до скорочення, то керівництву потрібно переглянути кадрову роботу, зокрема можливі шляхи скорочення витрат та роботу органу управління персоналом за основними результуючими показниками.

Економічна ефективність діяльності ОУП виражатиметься через отриманий ефект від здійснення витрат на забезпечення діяльності ОУП, тобто

відношення триманого чистого прибутку до вищенаведених витрат. Відповідно економічну ефективність ОУП розраховуватимемо:

$$E_{\text{Еоуп}} = \frac{\text{ЧП}}{B_{\text{ОУП}}}, \quad (2.15)$$

Нормативним значення даного показника є його зростання у динаміці. Для оцінювання економічної ефективності пропонуємо застосовувати лише так званий показник рентабельності функціонування ОУП ($E_{\text{Еоуп}}$), оскільки на переважній більшості підприємств керівництво вважає такий підхід найдоцільнішим.

У випадку функціонування на підприємстві органу управління персоналом економічну ефективність можна підсилити шляхом обчислення організаційної ефективності, адже вона дозволить встановити за рахунок яких підсистем органу управління персоналом, можна вплинути на показники роботи персоналу, що у майбутньому безпосередньо впливає на отриманий фінансовий результат.

Організаційну ефективність органу управління персоналом пропонуємо розрахувати на основі врахування двох аспектів:

- змістовий;
- структурний.

Змістовий напрям виражається у оцінюванні ОУП з позиції змістового призначення, тобто він повинен ураховувати виконання усіх завдань ОУП, їх своєчасність, фаховість виконання. Відповідно змістовими критеріями будуть:

- рівень реалізацій завдань органом управління персоналом;
- показник оперативності виконання завдань ОУП;
- рівень фаховості ОУП.

Розглянемо кожен із них.

Рівень реалізацій завдань органом управління персоналом виражає змістову діяльність останнього, раціональність його побудови. Якщо завдання поставлені перед ОУП виконуються повністю, то це означає, що його структуру підбрано раціонально. Рівень реалізацій завдань органом управління персоналом (R_{RZ}) обчислюватимемо наступним чином:

$$R_{RZ} = \frac{Z_v}{Z_{OUP}}, \quad (2.16)$$

де Z_v - кількість завдань повністю виконаних органом управління персоналом, запланованих на період, що оцінюється;

Z_{OUP} - загальна кількість завдань запланованих до виконання органом управління персоналом на період, що оцінюється.

Критерієм ефективності є 100% виконання поставлених завдань при допустимому відхиленні 10%, у всіх інших випадках необхідно встановити причини невиконання завдань та здійснити заходи з їх усунення.

Окрім цього завдання повинні виконуватись у встановлені терміни, відповідно критерієм ефективності ОУП може бути показник оперативності виконання завдань ОУП, який відображає наскільки вчасно виконуються завдання і розраховується як:

$$T_{RZ} = \frac{t_{vzf}}{t_{vzp}}, \quad (2.17)$$

де t_{vzf} - тривалість виконання поставлених завдань фактична;

t_{vzp} - плановий час на виконання поставлених завдань.

Рівень фаховості ОУП визначатиметься часткою працівників, що мають відповідний рівень професійної підготовки щодо виконання робіт з управління персоналом, підтверджений відповідними документами (дипломами, сертифікатами, свідоцтвами, тощо...) у загальній чисельності працівників, залучених до роботи ОУП. Цей показник розраховуватиметься як (IO_1):

$$IO_1 = \frac{Nf}{Nzag}, \quad (2.18)$$

де: Nf – кількість працівників, що мають відповідний рівень професійної підготовки щодо виконання робіт з управління персоналом, підтверджений відповідними документами (дипломами, сертифікатами, свідоцтвами, тощо...);

$Nzag$ – загальна чисельність працівників, залучених до роботи ОУП.

Організаційну ефективність вважаємо за доцільне розраховувати не лише для цілої системи ОУП, за показниками наведеними вище, а й позиції оцінювання роботи кожної із 12 підсистем. Відповідно це буде структурний напрям організаційної ефективності. Розглянемо, якими показниками можна оцінити їх роботу.

Підсистема планування кадрового забезпечення повинна забезпечувати формування планів робіт з кадрами, їх виконання в максимальному обсязі. Відповідно роботу цієї підсистеми можна оцінити за рівнем виконання планових завдань щодо роботи з кадрами (E_{P1})

$$E_{P1} = \frac{Npl_v}{Npl_zag}, \quad (2.19)$$

де: Npl_v – кількість виконаних планів по роботі з кадрами;

Npl_zag – загальна кількість планів по роботі з кадрами.

Результативною робота підсистеми вважатиметься, якщо значення цього показника наблизатиметься від 0,8 до 1.

Наступна підсистема - кадрового забезпечення підприємницької діяльності створюється на підприємстві з метою якісного кадрового забезпечення виробничо-господарської діяльності. Роботу цієї підсистеми пропонуємо оцінювати шляхом аналізування рівня кадрового забезпечення (E_{P2}):

$$E_{P2} = \frac{N_k}{N_k_zag}, \quad (2.20)$$

де: N_k – фактична кількість працівників на підприємстві;

N_k_zag – загальна потреба в кадрах вцілому по підприємству.

Якщо цей показник наблизатиметься до 1, то підприємство не відчуває потреби в кадрах, і робота підсистеми вважатиметься позитивною. Обмеженням щодо ефективності можуть виступати показники плинності кадрів та професійно-кваліфікаційного рівня залучених працівників. Тобто, якщо на підприємстві спостерігатиметься високий рівень плинності кадрів або найняті працівники не відповідатимуть вимогам для виконання поставлених завдань, то роботу у сфері штатного укомплектування потрібно переглянути та прийняти

заходи щодо жорсткішого прийому працівників на роботу на етапі відбору, а також вжити заходів щодо звільнення працівників за власним бажанням.

Підсистема ротації та кадрового резерву в управлінні персоналом є одним із інструментів, що дозволяє вирішити так звану проблему «кадрового голоду». У сучасних умовах, коли перед працівниками відкривається можливість вільного доступу до зарубіжних ринків працевлаштування, перед вітчизняними підприємствами виникає проблема, коли висококваліфікованого фахівця стає все важче втримати на підприємстві. Відповідно, щоб не зривати процес діяльності важливо забезпечити на підприємстві встановлення посад, за якими може відбутись відтік кадрів та підготувати працівників, що зможуть зайняти вакантні місця. Тобто підприємству набагато легше створити резервну команду із вже існуючих фахівців, ніж знайти відповідного працівника із застосуванням різноманітних інструментів кадрового найму. Отже, підсистема кадрового резерву здійснюватиме ефективну роботу, якщо на підприємстві буде проведено та оцінено наступні види її робіт:

- оцінювання штатного розпису на предмет появи посад, що потребуватимуть кадрового заміщення;
- формування оптимального портфеля кадрового резерву, що може потребувати заміщення, з метою уникнення призупинення діяльності;
- формування портфеля резервних працівників (оцінювання та відбір кандидатів, що можуть обійняти резервні посади);
- кадрова ротація у випадку виникнення вакантної посади;
- оцінювання роботи працівників, що були ротовані у процесі здійснення кадрового резерву.

Для оцінювання ефективності роботи підсистеми кадрового резерву доцільним буде здійснити розрахунок показника результативності резервного заміщення вакантних посад (E_{P3}), який визначатиметься рівнем заміщення посад кадрового резерву та обчислюватиметься за формулою:

$$E_{P3} = \frac{Nr_f}{Nr_{zag}}, \quad (2.21)$$

де: *Nrf* - фактична кількість працівників, що можуть бути залучені для заміщення вакантних посад і відповідають вимогам посаді, що перебуває у портфелі кадрового резерву;

Nr_zag – планова потреба у працівниках, що можуть швидко виконувати заміщення вакантних посад у портфелі кадрового резерву.

Оптимальним значенням цього показника є встановлення його рівня від 0,8 до 1. Тобто при значенні 0,8 формування кадрового резерву вважатиметься реалізованим на 80%, а з метою його 100% виконання підприємством може бути застосована схема аутстафінгового кадрового резерву, коли на заміщення вакантних посад можуть створюватись зовнішні резерви із залученням аутстафінгових організацій у сфері управління персоналом. Тобто підприємство, у випадку відсутності претендентів на заміщення посади на власному підприємстві може звернутись до сторонніх організацій, що забезпечують кадровий рекрутинг.

Подальшим етапом аналізування органу управління персоналом, після того коли ним виконано роботи із планування та набору працівників є стан виконання функцій щодо аналізування діяльності, атестації, оцінювання персоналу тощо.

Основним критерієм ефективності цієї підсистеми буде визначення того наскільки ефективно оцінюються результати роботи кожного окремого працівника та його вклад у розвиток діяльності підприємства. Дана підсистема повинна забезпечувати оцінювання діяльності кожного працівника та його роль у досягненні встановлених цілей підприємства. За результатами опрацювання літературних джерел можемо визначити основні завдання, які повинна виконувати ця підсистема:

- оцінювання професійно ділових якостей, знань, навиків, компетенцій працівника, що дозволяє встановити рівень його відповідності обійманій посаді;

- оцінювання результатів трудової діяльності (якість виконаних робіт, терміни виконання, продуктивність, втрати часу тощо...).

Варто відзначити, що загальноприйнятої методики оцінювання немає, тому у практиці вітчизняних підприємств використовується значна кількість інструментів. Вважаємо за доцільне звернути увагу на те, що підприємства самостійно можуть вибирати метод оцінювання, однак акцент потрібно робити власне на показниках результативності роботи, що залежать від професійних умінь та особистих якостей і ставлення до виконуваних завдань працівниками. Саме цим обумовлено вибір двох вищенаведених аспектів оцінювання. А, отже, для оцінки роботи підсистеми можемо застосувати показник комплексного оцінювання ефективності роботи персоналу (E_{P4}), який розраховуватимемо:

$$E_{P4} = \frac{Ne}{Np_zag}, \quad (2.22)$$

де: Ne Кількість працівників, робота яких за результатами оцінювання визнана ефективною на високому рівні;

Np_zag - загальна чисельність працівників на підприємстві.

За цим показником робота підсистеми оцінювання персоналу повинна оцінюватись у динаміці. Тобто, якщо спостерігатиметься зростання цього показника у часовому періоді, то це буде підтвердженням того, що на підприємстві періодично та системно проводиться оцінювання персоналу, виявляються працівники, які неефективно виконують поставлені завдання з різних причин (це може бути як і невідповідність професійно-кваліфікаційних характеристик, так і звичайне небажання працівника працювати на результат). Також зростання даного показника свідчатиме про те, що за результатами оцінювання проводяться заходи із підвищення ефективності роботи персоналу.

Окрім оцінювання ефективності роботи працівників одним із необхідних видів діяльності органу управління персоналом є моніторинг руху та стану використання кадрів на підприємстві, який полягає в своєчасному та оперативному обліку кадрової діяльності. Роботу цієї підсистеми важливо оцінювати не лише для внутрішньогосподарських потреб підприємства, але й із врахуванням того аспекту, що будь-які трудові відносини регламентуються законодавством. Відповідно підприємство повинно своєчасно здійснювати облік

персоналу для потреб державних статистичних управлінь, пенсійних фондів, управлінь із соціального захисту населення, державної податкової адміністрації. При цьому важливо враховувати той факт, що згідно із законодавством підприємство несе відповідальність за подання неправдивої чи недостовірної інформації. Що у свою чергу обумовлює потребу у встановленні функціональних завдань підсистеми обліку персоналу у таких векторах:

- оперативний облік кадрової роботи;
- статистичний облік кадрової роботи.

Оперативний облік проводиться з метою встановлення реального стану кадрового забезпечення на підприємстві для внутрішньогосподарських потреб, а статистичний облік здійснюється з метою подання звітної кадрової інформації до відповідних органів.

Для оцінювання роботи підсистеми кадрового обліку необхідно визначити основні її завдання, які полягають у наступному (Скриньковський, Р., Нога, І., Чубенко, А, 2016., с.53):

- формування та облік первинної інформації про кадрову діяльність (сюди входить поточний облік даних про трудову діяльність працівника з моменту його прийняття на роботу та під час здійснення трудової діяльності, зокрема ведення та перевірка документів про прийняття на роботу, ведення особових справ, використання продуктивного часу тощо...);
- ведення обліку кадрів (найбільш типовими щодо обліку є дані про кадрове забезпечення (чисельність, структура за віком, статтю, професійними навиками), плинність кадрів, оплата праці, умови праці, продуктивність);
- формування поточної інформації про кадрову роботу;
- формування періодичної звітної інформації про стан використання кадрів.

Підсистема обліку кадрів повинна забезпечувати своєчасну та достовірну інформацію про стан персоналу як менеджерам компанії так і відповідним державним органам, тому ефективність роботи цієї підсистеми пропонуємо

оцінювати за показником рівня здійснення кадрового обліку (E_{P5}), який обчислюватиметься:

$$E_{P5} = \frac{N_{\text{вок}}}{N_{\text{ок_zag}}}, \quad (2.23)$$

де: $N_{\text{вок}}$ - кількість виконаних робіт щодо обліку персоналу у відповідні терміни та без порушень;

$N_{\text{ок_zag}}$ - кількість запланованих робіт щодо обліку персоналу згідно планів підприємства, вимог законодавства та запитів управлінців на підприємстві.

Нормативним критерієм ефективності підсистеми обліку кадрів буде значення показника у межах 0,8-1, що свідчатиме про результативність роботи, однак найкращим є значення на рівні 1, так як це дозволить уникнути ситуацій, коли облік персоналу у цілях державної звітності був виконаний невірною, а отже, перед підприємством не виникатимуть конфліктні ситуації з органами державної влади, що можуть привести до різного роду стягнень, штрафів.

Забезпечити ефективну роботу найнятого персоналу, можна різноманітними способами як від нормативних документів, у яких визначатимуться показники результативності, так і здійснюючи відповідне мотивування досягнення працівником планових результатів та їх перевиконання. Мотивацію розглядають як один із ключових інструментів впливу на результати роботи, тому її дослідженню приділяють значної уваги, як науковці так і практики. З позиції теоретичного характеру мотивацію розглядають як сукупність інструментів, стимулів, мотивів, що спонукають до максимально продуктивного здійснення діяльності учасників виробничо-господарської діяльності. З позиції практиків менеджерами з персоналу мотивацію застосовують у двох основних формах: матеріальній та моральній. Питання мотивації працівника є дуже індивідуальними, тому для того щоб насправді якісно мотивувати підлеглого недостатньо мати певний набір матеріальних стимулів, але ще й важливо знайти підхід до кожного працівника, зрозуміти мотиви його ефективної роботи, і вже тоді, застосовувати відповідні мотивуючі заходи. Тобто підсистема мотивації у структурі органу управління персоналом

повинна постійно забезпечувати встановлення відповідних форм мотивації за високорезультативну діяльність працівників. Оцінку ефективності підсистеми мотивації органу управління персоналом пропонуємо здійснювати шляхом визначення рівня задоволення працівників системою мотивування на підприємстві (E_{P6}), яку розраховуватимемо:

$$E_{P6} = \frac{Np_m}{Np_zag}, \quad (2.24)$$

де: Np_m – чисельність працівників, задоволена повною мірою рівнем матеріального та морального мотивування на підприємстві;

Np_zag - загальна чисельність працівників на підприємстві.

Критеріальним значенням цього показника є його встановлення на рівні не менше 0,8, оскільки на кожному підприємстві завжди є певна частка працівників, які не будуть повною мірою задоволені системою мотивування.

Одним із необхідних аспектів здійснення трудової діяльності є створення належних, якісних та безпечних умов праці, що відповідає як вимогам сучасного науково-технічного розвитку, коли працівник не може виконувати поставлені перед ним завдання, якщо для цього у нього немає відповідних засобів та інструментів, а також це передбачено і законодавчими нормативно-правовими актами, згідно яких роботодавець повинен забезпечити гідні умови праці, про що підприємці звітують перед органами державної влади. Для створення таких умов у структуру органу управління персоналом повинна бути включена підсистема створення належних, якісних та безпечних умов праці. Ефективність роботи цієї підсистеми (E_{P7}) буде оцінюватись на предмет задоволення вимог до умов праці та обчислюватиметься:

$$E_{P7} = \frac{Np_o}{Np_zag}, \quad (2.25)$$

де: Np_o - кількість працівників, умови праці яких є оптимальними для здійснення вископродуктивної діяльності та відповідають законодавчим вимогам;

Np_zag - загальна чисельність працівників на підприємстві.

Нормативним значенням цього показника є його значення на рівні 1, що свідчитиме про забезпечення підприємством відповідності умов праці як законодавчим вимогам так і вимогам, необхідним для виконання поставлених завдань.

Будь-яка виробничо-господарська діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання у сфері трудових відносин регламентується конституційними, законодавчими та іншими нормативно-правовими актами. Відповідно у структурі органу управління персоналом має бути визначена підсистема, яка здійснюватиме діяльність щодо правового забезпечення робіт з кадрами. Основними завданнями даної підсистеми є:

- правильне оформлення трудових відносин у відповідності до законодавства;
- простежування дотримання законодавчих норм про працю;
- відстежування змін у законодавстві з питань праці та їх впровадження у діяльності підприємства;
- надання працівникам юридичних консультацій з питань їх прав у сфері трудових відносин;
- юридичний захист прав працівників та роботодавця.

Кількість та види завдань, що повинна виконувати дана підсистема на різних підприємствах може відрізнитись, оскільки у залежності від виду економічної діяльності норми правового регулювання трудової діяльності відрізнятимуться. Однак оцінювати ефективність роботи цієї підсистеми (E_{P8}) пропонуємо здійснювати шляхом визначення рівня виконання поставлених завдань, яку обчислювати наступним чином:

$$E_{P8} = \frac{Nz_v}{Nz_p}, \quad (2.26)$$

де: Nz_v – кількість виконаних завдань з інформаційно-юридичного забезпечення та супроводу питань з управління персоналом;

Nz_p - кількість запланованих до виконання завдань з інформаційно-юридичного забезпечення та супроводу питань з управління персоналом.

Нормативне значення ефективності роботи підсистеми інформаційно-юридичного забезпечення та супроводу становитиме 1, так як менше його значення буде свідченням того, що на підприємстві частково можуть не виконуватись поставлені завдання щодо юридичного забезпечення, що у свою чергу може призвести до порушення норм трудового законодавства та матиме негативні наслідки для підприємства.

Однією із вимог розвитку підприємства у мінливому зовнішньому середовищі є його можливість забезпечувати діяльність із використанням оптимальної кількості ресурсів із максимально продуктивною їх віддачею. Як і для будь-яких виробничо-господарських чи бізнес процесів у роботі органу управління персоналом застосовуються усі види ресурсів, а отже це обумовлює потребу у правильному їх залученні, формуванні та застосуванні. Для цього у складі органу управління персоналом пропонуємо виокремити підсистему ресурсного забезпечення роботи з персоналом. Основними завданнями цієї підсистеми є формування оптимального портфеля ресурсів, що забезпечує ефективну роботу органу управління персоналом, при цьому основні акценти робляться на таких ресурсах:

- трудові ресурси (орган управління персоналом повинен бути забезпечений працівниками, що мають досвід роботи з персоналом, мають базові компетенції з управління персоналом, засвідчені відповідними кваліфікаційними документами);

- фінансові ресурси (для забезпечення роботи з персоналом у розпорядженні органу управління персоналом повинні бути кошти для здійснення усіх видів діяльності пов'язаних з персоналом);

- інформаційні ресурси (передбачають можливість здійснення роботи органом управління персоналом із застосування спеціалізованих інформаційних ресурсів та програмних продуктів (серед яких найбільш розповсюдженими, згідно Головань Д.В. є: «“Inteam: Діловодство”»; програма “PersonPro 2.0” та “PersonPro 2.0 SQL”; “1С: Підприємство 7.7: конфігурація “Зарплата+кадри для України” та “Відділ кадрів” пакету X – DOOR» (Головань, Д.В., 2013, с.81)))

- матеріально-технічні ресурси для виконання робіт з персоналом.

Якщо на підприємстві є достатня кількість вищенаведених ресурсів, то роботу органу управління персоналом можна вважати забезпеченою і такою що буде продуктивною. Це у свою чергу дозволить розрахувати ефективність роботи підсистеми (E_{p9}) наступним чином:

$$E_{p9} = \frac{Nr_f}{Nr_p}, \quad (2.27)$$

де: Nr_f - кількість ресурсів фактична, що використовується у роботі органу управління персоналом;

Nr_p - кількість ресурсів необхідна для ефективної роботи органу управління персоналом.

Нормативним значенням цього показника є його рівень у межах 0,8-1, так як значення на рівні 0,8 означатиме, що на підприємстві ресурсне забезпечення на достатньому рівні для виконання поставлених завдань.

Для підтримання діяльності персоналу і забезпечення її відповідності вимогам зовнішнього середовища на підприємстві працівникам необхідно забезпечувати професійний розвиток. А. М. Ткаченко та К. А. Марченко зазначають, що «професійний розвиток персоналу - це цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей» (Ткаченко, А. М., Марченко, К. А., 2014, с. 194). На основі опрацювання даних про діяльність вітчизняних підприємств, нами встановлено, що професійним розвитком персоналу займається практично кожне підприємство. При цьому використовуються його найрізноманітніші форми від самостійного навчання працівником до фахового скерування у різноманітні організації, установи, що надають відповідні потребам підприємства послуги із професійного розвитку.

Таким чином визначена потреба у функціонуванні органу управління персоналом підсистеми навчання та підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик, яка власне відстежуватиме потребу у професійному розвитку та здійснюватиме координацію робіт із його забезпечення серед працівників.

Завданнями підсистеми навчання та підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик є визначення працівників, яким потрібно здійснити професійний розвиток, проаналізувати можливі варіанти його здійснення та забезпечити реалізацію програми професійного розвитку. Щоб оцінити ефективність роботи підсистеми професійного розвитку (E_{P10}) пропонуємо визначити рівень реалізації програм професійного розвитку, який розраховуватимемо:

$$E_{P10} = \frac{Npr_f}{Npr_p}, \quad (2.28)$$

де: Npr_f - кількість працівників, що були залучені та пройшли курс професійного розвитку, згідно плану і отримали відповідні підтверджуючі документи про навчання, підвищення рівня кваліфікації, професійно-кваліфікаційних компетенцій, стажування тощо;

Npr_p - планова чисельність працівників, що потребують професійного розвитку.

Нормативним значенням цього показника буде 1, так як якщо на підприємстві не здійснюватиметься професійним розвиток для запланованих працівників, то це означатиме, що працівники втрачатимуть свою кваліфікацію, і відповідно погіршаться результати їх діяльності.

Окрім професійного розвитку керівники-практики дедалі більше уваги приділяють комплексному багатовекторному розвитку свого персоналу. Під розвитком персоналу пропонуємо розуміти сукупність заходів органу управління персоналом з метою всебічного охоплення розвитком усіх якостей працівника (моральних, етичних, соціально-психологічних, особистісних, культурних, професійно-ділових тощо...) і виокремити його як більш ширше

поняття ніж професійний розвиток, у той час, як переважна більшість науковців практично ототожнюють «професійний розвиток персоналу» та «розвиток персоналу». Згідно досліджень Плугіної Ю.А (2103, с.326) у практиці вітчизняних підприємств найбільш поширеними є такі моделі розвитку персоналу:

- модель розвитку конкурентних переваг, тобто на підприємстві створюється атмосфера, коли працівники конкурують між собою щодо розвитку усіх якостей, що застосовуються у виробничо-господарській діяльності;

- модель підтримання працівників, згідно якої першочерговим завданням підприємства є його орієнтація на створення такого середовища здійснення діяльності працівниками, у якому підтримуються прагнення працівника до саморозвитку;

- модель суспільного розвитку, що реалізується через діяльність соціально-відповідального підприємництва;

- модель розвитку потенціалу працівника, яка передбачає виявлення певних видів потенціалу працівника, які доцільно розвивати, що сприятиме розвитку його трудової активності.

На підприємствах та чи інша модель може реалізовуватись як комплексно, так і частково, жодна із них немає абсолютних переваг до застосування, кожній притаманні певні недоліки. Однак, їх застосування спрощує процес управління персоналом. Виконанням завдань щодо розвитку персоналу займатиметься підсистема розвитку ОУП, діяльність якої зможемо досліджувати за результатами оцінювання рівня розвитку працівників, який обчислюватимемо як:

$$E_{P11} = \frac{Np_r}{Np_{zag}}, \quad (2.29)$$

де: Np_r – чисельність працівників, за результатами оцінювання діяльності яких спостерігався розвиток потенціалу та зростання внеску у діяльність підприємства;

Np_{zag} - загальна чисельність працівників на підприємстві.

Нормативним є зростання цього показника, так як у розвитку у першу чергу повинен бути зацікавлений сам працівник, а заставити підприємство його не може. Тому чим більшою буде частка працівників, що розвивається, тим більша імовірність того, що це спричинить позитивні зрушення у діяльності господарюючого суб'єкта та надасть йому конкурентні переваги.

І, нарешті, останнім аспектом ефективного управління персоналом є створення таких умов, коли працівник відчуває свою важливість та необхідність для функціонування компанії, тобто відбувається індивідуальна та професійна інтеграція у середовище підприємства. У даному випадку підсистема соціалізації забезпечує адаптацію працівника до умов господарювання, в результаті чого працівник або залишається на підприємстві та здійснює на ньому свій професійний розвиток, або ж працівник не знаходить свого місця та здійснює пошук іншого працевлаштування. Ефективність роботи цієї підсистеми (E_{P12}) пропонуємо розраховувати показником рівня соціалізації працівників, який розраховуватимемо:

$$E_{P12} = \frac{Np_c}{Np_zag}, \quad (2.30)$$

де: Np_c – чисельність працівників, що повністю адаптовані до вимог та середовища функціонування підприємства і, займають відповідне місце у його діяльності;

Np_zag - загальна чисельність працівників на підприємстві.

Нормативним значенням буде зростання цього показника у часовому періоді, що свідчатиме про ефективну роботу із соціалізації працівників на підприємстві.

Зазначимо, що показники організаційної ефективності доцільно обчислювати не лише для сформованого органу управління персоналом, але й на етапі його структурного наповнення. Це означає, що усі процеси, які ми пропонуємо визначити за певними підсистемами органу управління персоналом так чи інакше відбуваються на підприємстві, а отже, обчисливши рівень їх реалізації ми зможемо встановити доцільність підсилення діяльності певної

підсистеми, доцільність її виокремлення в окрему підсистему або ж навпаки об'єднання завдань підсистеми із вже існуючими.

Соціальна ефективність функціонування органу управління персоналом виражатиметься отриманими соціальними результатами в комплексі як для працівників, самого підприємства так і зовнішнього середовища. Однак оцінювати будемо з позиції соціального ефекту на підприємстві, відповідно, шляхом встановлення рівня задоволення соціальними благами, створеними у результаті діяльності органу управління персоналом, усіма особами, що забезпечують роботу досліджуваного підприємства (тобто сюди пропонуємо враховувати засновників-власників, менеджерів та персонал). Рівень соціальної ефективності ОУП пропонуємо розраховувати так:

$$E_{\text{Соуп}} = \frac{N_{\text{OS}}}{N_{\text{O_ZAG}}}, \quad (2.31)$$

де: N_{OS} - чисельність осіб, що приймають безпосередню участь у функціонуванні підприємства, задоволених соціальними благами, створеними у результаті функціонування ОУП;

$N_{\text{O_ZAG}}$ – загальна чисельність осіб, що приймають безпосередню участь у функціонуванні підприємства.

Критерієм високого рівня соціальної ефективності буде його значення на рівні 0,8-1, що означатиме достатній соціальний розвиток.

Отже, ефективна діяльність ОУП виражається як у показниках діяльності самого органу, так і показниках діяльності цілого підприємства, оскільки основним завданням ОУП є забезпечення результативної роботи усього персоналу підприємства. Діяльність ОУП буде оптимальною та ефективною, якщо підприємством будуть досягнуті як цілі у сфері роботи з персоналом, так і цілі самого підприємства. Відповідно оцінювати роботу ОУП, який забезпечує досягнення вищенаведених цілей пропонуємо проводити на основі індикативного підходу (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Індикатори оцінювання діяльності ОУП на підприємстві

Групи ефективностей оцінювання діяльності ОУП	Показники, ч.од.	Формули	Змістове наповнення
1	2	3	4
Економічна (Е _{Еоуп})	Рівень витрат на функціонування ОУП Рівень рентабельності функціонування ОУП	$E_{ДОУП} = \frac{B_{ОУП}}{B_3}$, $E_{Еоуп} = \frac{ЧП}{B_{ОУП}}$	B _{оуп} - витрати на функціонування ОУП B ₃ – загальні витрати.
Організаційна (Е _{Ооуп})	Рівень реалізації завдань органом управління персоналом	$R_{RZ} = \frac{Z_v}{Z_{ОУП}}$,	Z _v - кількість завдань повністю виконаних органом управління персоналом, запланованих на період, що оцінюється; Z _{оуп} - загальна кількість завдань запланованих до виконання органом управління персоналом на період, що оцінюється.
	Рівень оперативності виконання завдань ОУП	$T_{RZ} = \frac{t_{vzf}}{t_{vzp}}$,	t _{vzf} - тривалість виконання поставлених завдань фактична; t _{vzp} - плановий час на виконання поставлених завдань.
	Рівень фаховості ОУП	$I_{f1} = \frac{Nf}{Nzag}$,	Nf – кількість працівників, що мають відповідний рівень професійної підготовки щодо виконання робіт з управління персоналом, підтверджений відповідними документами (дипломами, сертифікатами, свідоцтвами, тощо...); Nzag – загальна чисельність працівників, залучених до роботи ОУП.
	Рівень виконання планових завдань щодо роботи з кадрами	$E_{P1} = \frac{Npl_v}{Npl_zag}$,	Npl _v – кількість виконаних планів по роботі з кадрами; Npl _{zag} – загальна кількість планів по роботі з кадрами.
	Рівень кадрового забезпечення	$E_{P2} = \frac{Nk}{Nk_zag}$,	Nk – фактична кількість працівників на підприємстві; Nk _{zag} – загальна потреба в кадрах вцілому по підприємству.
	Рівень заміщення посад кадрового резерву	$E_{P3} = \frac{Nrf}{Nr_zag}$,	Nrf - фактична кількість працівників, що можуть бути залучені для заміщення вакантних посад і відповідають вимогам посаді, що перебуває у портфелі кадрового резерву; Nr _{zag} – планова потреба у працівниках, що можуть швидко виконувати заміщення вакантних посад у портфелі кадрового резерву.
	Рівень комплексного оцінювання ефективності роботи персоналу	$E_{P4} = \frac{Ne}{Np_zag}$,	Ne Кількість працівників, робота яких за результатами оцінювання визнана ефективною на високому рівні; Np _{zag} - загальна чисельність працівників на підприємстві.
	Рівень здійснення кадрового обліку	$E_{P5} = \frac{Nвок}{Nок_zag}$,	Nвок - кількість виконаних робіт щодо обліку персоналу у відповідні терміни та без порушень; Nок _{zag} - кількість запланованих робіт щодо обліку персоналу згідно планів підприємства, вимог законодавства та запитів управлінців на підприємстві.

Продовження табл.2.7

1	2	3	4
	Рівень задоволення працівників системою мотивування на підприємстві	$E_{P6} = \frac{Np_m}{Np_zag}$	Np_m – чисельність працівників, задоволена повною мірою рівнем матеріального та морального мотивування на підприємстві; Np_zag - загальна чисельність працівників на підприємстві.
	Рівень забезпечення вимог до умов праці	$E_{P7} = \frac{Np_o}{Np_zag}$	Np_o - кількість працівників, умови праці яких є оптимальними для здійснення вископродуктивної діяльності та відповідають законодавчим вимогам; Np_zag - загальна чисельність працівників на підприємстві
	Рівень виконання поставлених завдань	$E_{P8} = \frac{Nz_v}{Nz_p}$	Nz_v – кількість виконаних завдань з інформаційно-юридичного забезпечення та супроводу питань з управління персоналом; Nz_p - кількість запланованих до виконання завдань з інформаційно-юридичного забезпечення та супроводу питань з управління персоналом.
	Рівень ресурсного забезпечення роботи з персоналом	$E_{P9} = \frac{Nr_f}{Nr_p}$	Nr_f - вартість ресурсів фактична, що використовується у роботі органу управління персоналом; Nr_p - вартість ресурсів необхідна для ефективної роботи органу управління персоналом.
	Рівень реалізації програм професійного розвитку	$E_{P10} = \frac{Npr_f}{Npr_p}$	Npr_f - кількість працівників, що були залучені та пройшли курс професійного розвитку, згідно плану і отримали відповідні підтверджуючі документи про навчання, підвищення рівня кваліфікації, професійно-кваліфікаційних компетенцій, стажування тощо; Npr_p - планова чисельність працівників, що потребують професійного розвитку.
	Рівень розвитку працівників	$E_{P11} = \frac{Np_r}{Np_zag}$	Np_r – чисельність працівників, за результатами оцінювання діяльності яких спостерігався розвиток потенціалу та зростання внеску у діяльність підприємства; Np_zag - загальна чисельність працівників на підприємстві.
	Рівень соціалізації працівників	$E_{P12} = \frac{Np_c}{Np_zag}$	Np_c – чисельність працівників, що повністю адаптовані до вимог та середовища функціонування підприємства і, займають відповідне місце у його діяльності; Np_zag - загальна чисельність працівників на підприємстві.
Соціальна (E_{Soyp})	Рівень соціальної ефективності ОУП	$E_{Soyp} = \frac{N_{os}}{N_{o_zag}}$	N_{os} - чисельність осіб, що приймають безпосередню участь у функціонуванні підприємства, задоволених соціальними благами, створеними у результаті функціонування ОУП; N_{o_zag} – загальна чисельність осіб, що приймають безпосередню участь у функціонуванні підприємства.

* розроблено автором

Отже, ми пропонуємо оцінювати три компоненти ефективності діяльності ОУП. Для того щоб обчислити інтегральний показник ефективності ОУП з урахуванням трьох його складових при дослідженні діяльності вітчизняних підприємств було проведено експертне оцінювання вагомості кожної із складових (у експертних групах взяли участь понад 30 керівників з управління

персоналом) у результаті чого встановлено такі вагомості: соціальна ефективність – 0,15; економічна ефективність – 0,35; організаційна – 0,5.

Загальна ефективність роботи ОУП буде обчислюватись згідно наступної формули:

$$E_{\text{ОУП}} = 0,15 * E_{\text{Соуп}} + 0,35 * E_{\text{Еоуп}} + 0,5 * E_{\text{Ооуп}} \quad (2.32)$$

Так як соціальна та організаційна ефективність обчислюються у межах від 0 до 1 у частках одиниць, а економічна ефективність шляхом її розрахунку може суттєво варіювати у різних діапазонах, то для її нормування пропонуємо застосувати метод бального оцінювання експертами у складі головного бухгалтера, який зможе оцінити структуру витрат на управління персоналом та керівника органу управління персоналом, яким пропонується здійснити оцінювання у межах 5 балів показника рентабельності управління персоналом (1 бал рентабельність критична, 2 – проблемна; 3-нормальна, 4-достатня, 5-висока). Відповідно нормуюче значення буде визначатись шляхом ділення усередненого значення на еталонне, що дозволить виразити економічну ефективність діяльності органу управління персоналом також в частках одиниць у межах від 0 до 1. Після чого ми зможемо застосувати формулу 2.32.

Найбільш розповсюдженою для оцінювання часткових показників є шкала Харрінгтона, яку ми також пропонуємо застосовувати і відповідно із нею можемо виявити наступні діапазони ефективності функціонування органу управління персоналом:

- 0,8-1 високий;
- 0,6-0,79 достатній;
- 0,4-0,59 середній;
- 0,2-0,39 низький;
- 0-0,19 критичний проблемний рівень діяльності органу управління персоналом.

Таким чином, підсумовуючи вищеописане, можемо зазначити, що управління персоналом для будь-якого підприємства є невід’ємним елементом його системи менеджменту, а тому у її структурі необхідно виокремлювати орган

управління персоналом. Однак лише його виокремлення недостатньо, для того щоб забезпечити його ефективну роботу потрібно систематично проводити оцінювання його діяльності, що стає можливим із застосуванням вищенаведеного методичного інструментарію його здійснення.

2.3. Аналізування стану побудови та діяльності органів управління персоналом на підприємствах

Побудова та застосування органів управління персоналом на підприємствах потребує обґрунтованого інформаційного забезпечення щодо стану менеджменту персоналу, на основі якого можна приймати рішення про доцільність побудови (у випадку якщо встановлено відсутність) або ж удосконалення чи розвиток, у інших випадках. З метою отримання такого інформаційного забезпечення на підприємствах потрібно здійснювати моніторинг стану управління персоналом з позиції дослідження діяльності підсистем органу управління персоналом.

Для практичного відображення процесу такого оцінювання нами проведено дослідження за обраним напрямом на підприємствах Львівської області та м. Львова на яких управління персоналом здійснюється на високому рівні.

Для побудови коректної вибірки досліджуваних підприємств було поділено за такими ознаками:

- за розміром, так як орган управління персоналом доцільно виокремлювати для крупних підприємств;
- за результативністю економічної діяльності (підприємства, які є прибутковими та активно розвиваються, відповідно мають ресурси та потенційні можливості для розвитку органу управління персоналом).

За даними критеріями було сформовано генеральну сукупність підприємств, для якої із застосуванням методу випадкового відбору було сформовано репрезентативну сукупність.

Таким чином було виокремлено цільову сукупність підприємств, що приділяють належну увагу питанням управління персоналом. Серед таких підприємств досліджувались: ТЗОВ "Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ", ТОВ "Фуджікура Автомотів Україна-Львів", ТВК ТОВ Перша приватна броварня "Для людей - як для себе!", ПрАТ "Картонно-паперова компанія", ПуАТ "Концерн Хлібпром", Державне підприємство Львівський Державний авіаційно-ремонтний завод "ЛДАРЗ", ДП "Львівський бронетанковий ремонтний завод", ЗАТ Торгова група "ТИСА", ДП "Львівський державний завод "ЛОРТА"", Львівське казенне експериментальне підприємство засобів пересування і протезування, ДП "Львівський завод збірних конструкцій" Міністерства Оборони України, ТОВ "Яблуневий дар", ПРАТ "Львівський локомотиворемонтний завод", ВАТ "Екватор", ПуАТ "Львівська фабрика паперово-білових виробів "Бібльос", Завод "Полімер-Електрон", ДОЧП ПАТ "Концерн-Електрон", ДОЧП компанії "ПВН ХОЛДІНГ А/С" "Датський текстиль", ЗАТ Українсько-швейцарське СП "Весна-Захід", Корпорація "Енергоресурс-Інвест", ТОВ кондитерська фабрика "Ярич", ПАТ львівська кондитерська фабрика "Світоч", ВАТ "Галичина-нафтопереробний комплекс", ПУАТ "Львівобленерго", ПуАТ "Львівський жиркомбінат".

Дослідження діяльності цих підприємств було проведено з метою встановлення даних про наявність органу управління персоналом, про його структурні елементи та ефективність його роботи, оскільки такий орган повинен забезпечувати продуктивну роботу з персоналом.

За результатами проведених досліджень було встановлено, що в структурі апарату управління, як відокремлений орган управління персоналом, він проявляється формалізовано у вигляді відділів по роботі з персоналом та не здійснюється комплексне дослідження ефективності усіх його структурних підсистем.

Згідно запропонованих індикаторів оцінювання ефективності роботи органу управління персоналом та наявних статистичних даних про роботу з кадрами було проведено комплексний аналіз діяльності систем персоналу не

лише на досліджуваних підприємствах, а й загалом по області, з метою відслідковування динаміки та тенденцій управління персоналом. Окремо акцент було зроблено на виокремлених підприємствах, оскільки у їх роботі чітко можна визначити структурні елементи органу управління персоналом.

Зосередження на промислових підприємствах зумовлене тим, що саме тут спостерігається найбільша концентрація трудових ресурсів області, відповідно це дозволяє, на основі ґрунтовного аналізування, пропонувати таким підприємствам виокремлювати орган управління персоналом.

Таким чином для оцінювання можливостей виокремлення органу управління персоналом було визначено кількісно-структурний сегмент промислових підприємств за 2010-2016 рр. (табл.2.8)

Таблиця 2.8

Динаміка кількості підприємств Львівської області за 2010-2016 рр.

Промислові підприємства	Роки					
	2010	2012	2013	2014	2015	2016
Усього:	3215	2497	2855	2757	2730	2297
з них						
великі	11	18	16	10	11	8
середні	388	344	331	324	307	309

Дані: Статистичний щорічник. Промисловість Львівської області за 2016 р. [під ред. Г. Корисько]. — Львів, 2017. — 177с.

З таблиці 2.8 бачимо, що спостерігається негативна тенденція до скорочення чисельності таких підприємств, якщо порівнювати із базовим періодом (2010 р.), то можемо відзначити, що таке скорочення становить майже тисячу одиниць, або 30%. Однак, воно зумовлене в основному закриттям підприємств малого розміру, які не витримують тиску різноманітного роду чинників середовища їх функціонування.

Такі негативні тенденції, однак не спричинили падіння за основними показниками розвитку: обсягами реалізації, отриманим чистим прибутком, рентабельністю. Однак у зв'язку із скороченням спостерігається проблема скорочення штатного наповнення, так якщо прослідкувати динаміку, то по

відношення до кожного попереднього року за рік скорочення може коливатись від 2 до 5 тис. осіб (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка основних показників розвитку досліджуваних підприємств
Львівської області за 2010-2016 рр.

Показники	Роки					
	2010	2012	2013	2014	2015	2016
Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг), млн.грн	25655,3	34874,0	34620,5	39584,5	58502,0	72385,8
Середньооблікова кількість штатних працівників у промисловості, тис. осіб	127,0	120,7	118,3	117,3	111,2	109,7
Середньооблікова кількість штатних працівників у промисловості,%	22,9	22,5	22,9	23,3	23,0	23,1
Середньомісячна номінальна заробітна плата одного штатного працівника у промисловості, грн	2111	2868	3120	3461	4335	5535
Фінансовий результат до оподаткування, млн.грн	59,8	310,3	904,3	-3518,8	-3455,1	925,7
Рівень рентабельності операційної діяльності, %	1,4	1,7	3,8	1,5	1,1	4,0

Дані: Статистичний щорічник. Промисловість Львівської області за 2016 р. [під ред. Г. Корисько]. — Львів, 2017. — 177с.

За даними табл.2.9 маємо такі висновки:

- найнижчі темпи приросту реалізованої продукції були у 2013-2014 рр. Однак у 2015-2016 рр. приріст становив 13883,8 млн. грн.;
- незважаючи на величезні збитки 2014 та 2015 рр. підприємствам вдалось отримати 925,7 млн. грн. фінансового результату до оподаткування у 2016р.;

- у 2016 р. спостерігається найвищий рівень рентабельності операційної діяльності на рівні 4%, однак його значенням є низьким якщо порівнювати із загальногалузевими показниками;

- незначним чином зростає середньомісячний розмір отримуваної заробітної плати, який становить лише 5535 грн., що є досить низьким;

- відповідно, попри все це відбувається відтік кадрів, зумовлений у першу чергу попереднім фактором. Так якщо аналізувати дані 2010-2017 рр., то можемо бачити, що найменше скорочення чисельності працівників було у 2014р. 1 тис. ос., а найбільша 6 тис. ос. у 2015р.

Позитивним у діяльності промисловості є те, що у післякризовий період спостерігається нарощення індексів промислової продукції (рис.2.3).

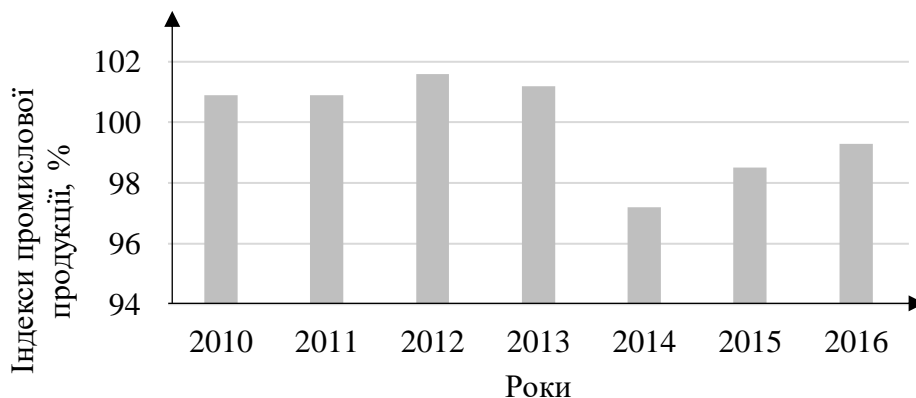


Рис. 2.3. Динаміка індексів обсягу промислової продукції підприємств Львівської області за 2010-2016 рр.

Аналізуючи дані фінансової результативності (табл.2.10) можемо також відзначити позитивну динаміку. За даними табл.2.10 спостерігається зростання за усіма показниками.

Таблиця 2.10

Показники фінансової результативності досліджуваних підприємств Львівської області у 2010-2016 рр.

Показники, млн.грн.	Роки					
	2010	2012	2013	2014	2015	2016
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг)	33005,2	47762,2	49644,4	55855,7	73307,9	89968,0
Фінансовий результат до оподаткування:						
прибуток	1211,0	1541,3	2089,8	1798,4	3321,8	4215,6
збиток	1151,2	1231,0	1185,5	5317,2	6776,9	3289,9
Сальдо	59,8	310,3	904,3	-3518,8	-3455,1	925,7
Чистий:						
прибуток	904,2	1174,3	1678,5	1469,2	2784,3	3521,4
збиток	1238,4	1296,0	1243,4	5188,3	6675,7	3177,6

Дані: Статистичний щорічник. Промисловість Львівської області за 2016 р. [під ред. Г. Корисько]. — Львів, 2017. — 177с.

Відповідно підприємства інтенсивно здійснюють свою виробничо-господарську діяльність. Однак, зважаючи на те, що предметом дослідження виступає орган управління персоналом на досліджуваних підприємствах, то виникає потреба дослідити його роль у забезпеченні ефективної роботи, стан управління персоналом та загалом роботу з кадрами.

Першим показником, з якого почнемо таке дослідження є відтік кадрів (рис.2.4), який був найвищим у 2015р. на рівні 6,1 тис. ос., що було зумовлено тим, що працівники знаходили більш високооплачувану роботу.

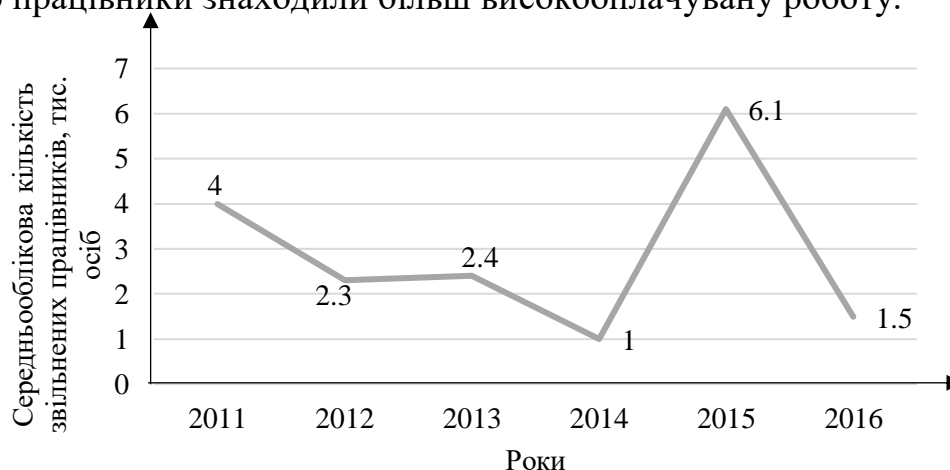


Рис.2.4. Динаміка середньооблікової кількості звільнених працівників на досліджуваних підприємствах Львівської обл.

Дані: Статистичний щорічник. Промисловість Львівської області за 2016 р. [під ред. Г. Корисько]. — Львів, 2017. — 177с.

Тобто в контексті дослідження діяльності органу управління персоналом першочергово зосереджено увагу на проблемі зменшення штатної чисельності. За досліджуваний період відбулось її скорочення (рис.2.5 (дані наведено для підприємств середнього та крупних розмірів)).

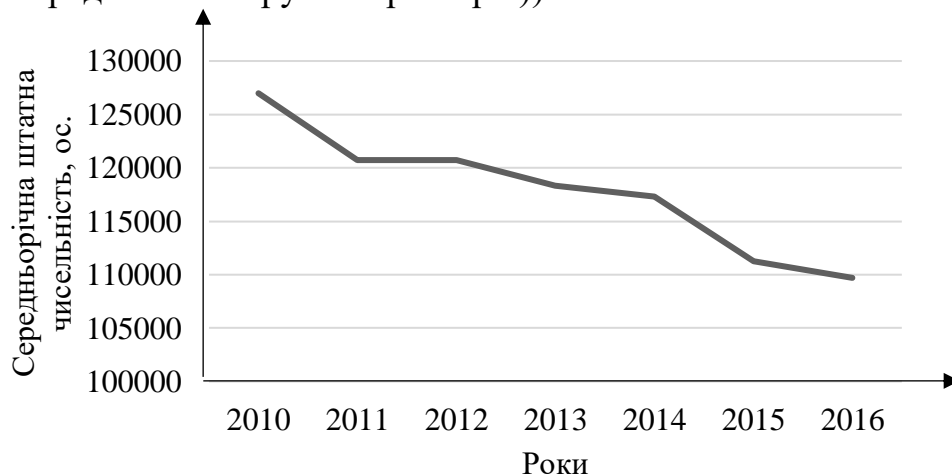


Рис 2.5. Динаміка середньорічного найму персоналу серед досліджуваних підприємств Львівської області

* Дані. Статистичний щорічник. Промисловість Львівської області за 2016 р. [під ред. Г. Корисько]. — Львів, 2017. — 177с.

Динаміка наведена на рис.2.5 показує спадний характер, що при незмінному характері цієї тенденції спричинить погіршення результатів виробничо-господарської діяльності. Штатна чисельність зазнає змін під впливом зміни кількості прийнятих та вибулих працівників, однак співвідношення кількості працівників, що вибули практично на дві третини є більшим від кількості прийнятих працівників табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Рух робочої сили досліджуваних підприємств Львівщини у 2016

Показники	Кількість осіб				% до заг. к-сті працівників		
	Прийнято	Вибуло			Прийнято	Вибуло з причин	
		усього	Скорочення штатів	Плинності кадрів		Скорочення штатів	Плинності кадрів
Кількість осіб	1488	2334	208	1979	15,4	2,1	20,4

* Дані. Статистичний щорічник. Промисловість Львівської області за 2016 р. [під ред. Г. Корисько]. — Львів, 2017. — 177с.

При чому зменшення штатної чисельності першочергово обумовлене високим рівнем кадрової плинності. Ця тенденція обумовлена також і незначним зростанням заробітної плати у галузі. Так її зростання становили лише 300-400 грн. за рік до 2014 року та 1000-1200 грн., відповідно у 2015 та 2016 рр. Окрім цього негативно на роботі персоналу відобразились і часті затримки виплат заробітної плати. Так, якщо аналізувати дані про заборгованість з оплати праці (табл.2.12), то у першу чергу можна констатувати той факт, що заборгованість серед економічно активних та неактивних підприємств-банкрутів знаходиться практично на однаковому рівні та ще й відбувається нарощення її обсягів. Так, якщо подивитись табл.2.12, то можемо бачити, що заборгованість 2017 р. для економічно – активних підприємств становить 33961,5 тис. грн. або 46,8% а неактивних - 37960,8 тис. грн. (52,3%). Тобто різниця становить лише 5%, що не може негативно впливати кадрову роботу.

Таблиця 2.12

Величина та структура заборгованості з виплати заробітної плати досліджуваних економічно активних та неактивних підприємств Львівської області у 2010-2017 рр.

Показники	Роки						
	2010	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Величина несплаченої заробітної плати усього, тис.грн.	31909,0	19822,9	18050,7	11262,1	49732,1	67067,2	72602,0
Величина несплаченої заробітної плати економічно активними підприємствами, тис.грн.	26792,3	8789,1	6375,6	5388,9	40661,9	29244,8	33961,5
Величина несплаченої заробітної плати збанкрутними підприємствами, тис.грн.	1581,5	7701,7	9308,0	3325,6	7199,2	36775,9	37960,8
Величина несплаченої заробітної плати неактивними підприємствами, тис.грн.	3535,2	3332,1	2367,1	2547,6	1871,0	1046,5	679,7

Дані: Статистичний щорічник. Промисловість Львівської області за 2016 р. [під ред. Г. Корисько]. — Львів, 2017. — 177с.

Важливим показником ефективно організованої роботи з персоналом є забезпечення росту показника продуктивності праці. Якщо досліджувати цей показник на вищеперелічених підприємствах, то можна відзначити тенденцію його зростання (рис.2.6).

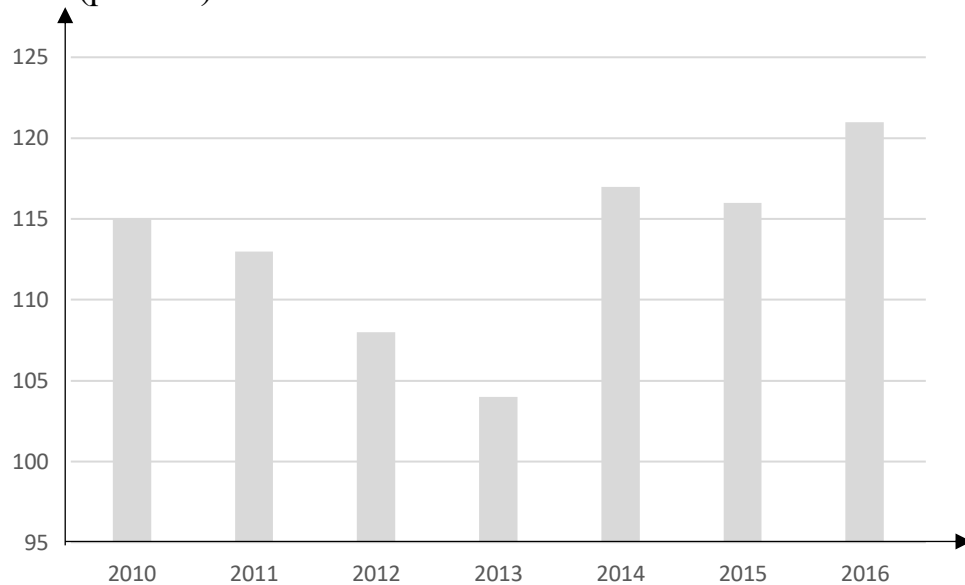


Рис. 2.6. Індеси продуктивності праці досліджуваних підприємств, що застосовують ефективну кадрову політику за 2010 -2016 рр.

Так можемо бачити, що кадрові питання позитивно впливали на продуктивність, і вже у післякризовий період на досліджуваних підприємствах вдалось досягнути продуктивності праці вище за 100% (продуктивність по підприємству вцілому). Також спостерігається її ріст, починаючи із 2014р.

Таким чином, аналізуючи дані офіційної статистики, можемо відзначити негативні тенденції у кадровій політиці на досліджуваних підприємствах, тому нами було проведено дослідження, у формі інтерв'ю, щодо впливу різноманітних чинників управління персоналом та, зокрема, ролі органу управління персоналом у формуванні вищенаведених тенденцій.

Першим етапом аналізування стало дослідження внутрішніх та зовнішніх чинників функціонування ОУП. Так, зокрема, експертним методом було визначено вагомість впливу цих чинників та оцінено рівень їх впливу на діяльність (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Оцінювання зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на функціонування органу управління персоналом досліджуваних підприємств

Чинники	Вагомість чинників	Середньозважена бальна оцінка впливу чинників	Рівень впливу чинників на орган управління персоналом
ЗОВНІШНІ			
Нормативно-правова база	0,08	-2	-0,16
Особливості зовнішньо-економічної діяльності	0,05	1	0,05
Галузеві особливості	0,11	2	0,22
Соціально-економічні процеси і явища	0,14	-3	-0,42
Стан ринку праці	0,18	-3	-0,54
Розвиток фінансово-кредитного сектору	0,12	-1	-0,12
Розвиток техніки і технологій	0,09	3	0,27
Стан ринку освітніх послуг	0,1	3	0,3
Кадрова політика підприємств-конкурентів	0,13	3	0,39
ВНУТРІШНІ			
Рівень задоволення матеріальних потреб працівника	0,12	3	0,36
Рівень задоволення професійних потреб працівника	0,14	4	0,56
Інтелектуальний потенціал та капітал	0,1	2	0,2
Умови праці на підприємстві	0,1	4	0,4
Кадрова політика підприємства	0,09	3	0,27
Ресурсне забезпечення управління персоналом	0,12	3	0,36
Стратегія, цілі та завдання підприємства	0,12	2	0,24
Величина та структура підприємства	0,1	3	0,3
Рівень фінансового забезпечення діяльності підприємства	0,11	3	0,33

Бальна оцінка здійснювалась в межах від [-5;+5], де -5 максимальний негативний вплив чинника на діяльність органу управління персоналом, +5 максимальний позитивний вплив.

Джерело: результати власних досліджень

З проведеного дослідження можемо відзначити, що на роботу органу управління персоналом негативно впливають зовнішні чинники. Зокрема найбільший негативний вплив має стан ринку праці та соціально-економічні процеси і явища. Однак, серед зовнішніх чинників варто відзначити, що позитивний вплив мають такі фактори, як: розвиток техніки і технологій, стан ринку освітніх послуг та кадрова політика підприємств-конкурентів. Ці чинники створюють для підприємств, де розвивають орган управління персоналом сприятливі умови для ефективної його роботи.

Щодо результатів дослідження факторів внутрішнього середовища, то можемо відзначити, що серед факторів немає таких, які здійснюють негативний вплив. Однак жоден чинник немає максимально позитивного впливу, що доводить потребу у удосконаленні роботи органів управління персоналом на досліджуваних підприємствах.

Здійснюючи дослідження роботи органу управління персоналом, було встановлено зміст поняття органу управління персоналом, його складових на досліджуваних підприємствах та визначено його роль у функціонуванні підприємств.

Так за результатами опитування менеджерів щодо застосування органу управління персоналом, було виявлено:

- щодо розуміння категорії „орган управління персоналом” та його функціонального призначення 5% опитаних змогли пояснити сутність категорії „орган управління персоналом” та зазначили необхідність його виокремлення в структурі апарату управління;

- 55 % респондентів „орган управління персоналом” пов’язують з роботою відділу кадрів;

- варто зазначити, що на 25% досліджуваних підприємств використовують окремі підсистеми „органу управління персоналом”;

- 15% опитаних застосовують „орган управління персоналом” у діяльності та усвідомлюють потребу його розвитку (рис.2.7).

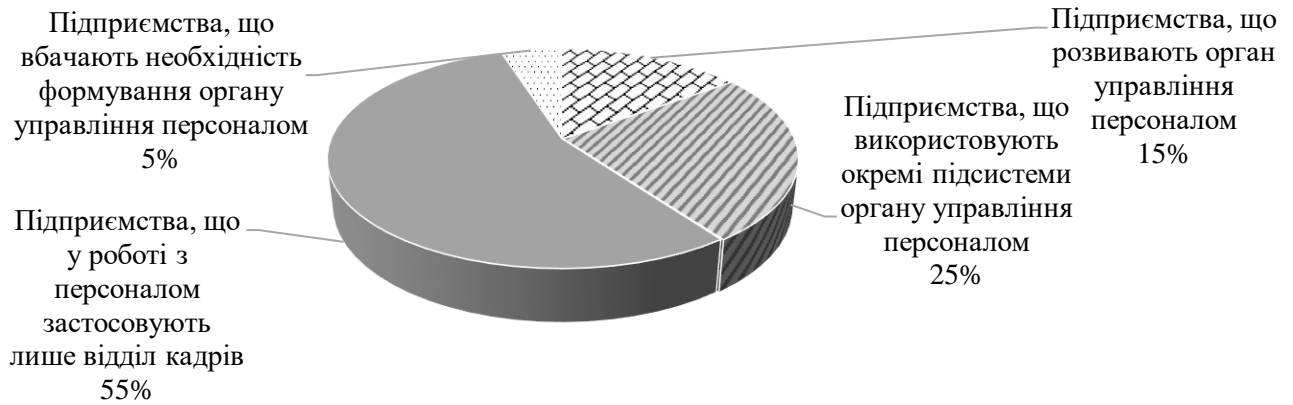


Рис.2.7. Становлення органу управління персоналом на досліджуваних підприємствах

Джерело: результати власних досліджень

Як бачимо, з рис.2.7 лише 5% досліджуваних підприємств не застосовують «орган управління персоналом», як окремий відокремлений елемент апарату управління. Відповідно, на решту досліджуваних встановлено, що орган управління персоналом, виражається:

- роботою відділу кадрів (55%);
- роботою підрозділів, що забезпечують управління персоналом, у кількості до 5 одиниць;
- роботою підрозділів, що забезпечують управління персоналом, у кількості понад 5 одиниць (рис.2.8).



Рис.2.8. Структурне наповнення органу управління персоналом на досліджуваних підприємствах

Джерело: результати власних досліджень

Дослідження щодо структурного наповнення органу управління персоналом на зазначених підприємствах дозволило здійснити їх розподіл за чисельністю найманого персоналу. Так серед великих підприємств, було встановлено наступне:

- на підприємствах з кількістю працівників понад тисячу осіб та позитивними фінансовими результатами значної уваги приділяють професійному розвитку працівників, навчанню, мораль-матеріальному стимулюванню, створенню умов для соціалізації працівників, відповідно на таких підприємствах створено підрозділи, що забезпечують виконання усіх цих сфер кадрової роботи, та їх кількість перевищує понад п'ять підрозділів;

- другу групу становлять підприємства, де структура органу управління персоналом налічує до п'яти підрозділів – зокрема, це підприємства, які мають чисельність штатного персоналу до тисячі працівників, або ж підприємства з більшою чисельністю, однак, які мають негативний фінансовий результат основної діяльності;

- третя група підприємств у системі управління персоналом вбачає необхідність застосування лише відділу кадрів (до таких підприємств належать в основному підприємства середні за розміром, або великі з чисельністю працівників до 500 осіб).

Із врахуванням процесу становлення органу управління персоналом на досліджуваних підприємствах та виявленими його структурними елементами також було встановлено, що ОУП, в основному за критерієм формування, проявляється як:

- повністю сформований відокремлений елемент апарату управління;
- частково сформований;
- несформований (відсутній) елемент апарату управління.

Повністю сформований орган управління персоналом, на різних підприємствах визначався різною структурою, однак усі його елементи виконували функції запропонованих нами дванадцяти підсистем управління персоналом.

Частково сформований орган управління персоналом проявлявся у поєднанні кадрової служби з кількома із запропонованих дванадцяти підсистем, зокрема найчастіше це були служби щодо найму, навчання, оцінювання роботи персоналу тощо... (тобто структурні підрозділи, які визначають найтиповіші функції по управлінню персоналом).

Несформований орган управління персоналом було визначено як елемент організаційної структури підприємств, який відповідав за дуже обмежене коло завдань щодо виконання кадрових робіт.

При цьому на тих підприємствах, де ОУП був частково або повністю сформований, маємо наступні результати щодо функціонування його підсистем (табл.2.14).

Таблиця 2.14

Характеристика застосування підсистем органу управління персоналом на досліджуваних підприємствах

Підсистеми органу управління персоналом	Досліджувані підприємства			
	Великі з чисельністю понад 1 тис. ос.	Великі з чисельністю 500-1 тис. ос.	Великі з чисельністю до 500 ос.	Середні
Планування кадрового забезпечення	+	+	+/-	+/-
Кадрового забезпечення підприємницької діяльності	+	+/-	+	+
Аналізування, атестації та оцінювання	+	+	+	+/-
Навчання та підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу	+	+/-	+/-	+/-
Ротації та кадрового резерву	+	+/-	+/-	-
Обліку	+	+/-	+/-	-
Мотивування	+	+	+	+
Створення належних, якісних та безпечних умов праці	+	+/-	+/-	-
Соціалізації працівників	+	+/-	+/-	-
Розвитку	+	+/-	+/-	-
Ресурсного забезпечення	+	+/-	+/-	+/-
Інформаційно-юридичного забезпечення та супроводу	+	+/-	+/-	+/-

«+» - підсистема ОУП наявна на підприємстві; «+/-» - підсистема застосовується без виокремлення у окремий підрозділ; «-» - підсистема не застосовується.

Джерело: результати власних досліджень

Таким чином, можемо підсумувати, що явно виражені дванадцять пропонованих підсистем органу спостерігаються лише на великих підприємствах, де чисельність становить понад 1 тис. працівників. На великих підприємствах з меншою чисельністю яскраво виражені підсистеми кадрового забезпечення, мотивування, оцінювання діяльності.

За результатами оцінювання структурного наповнення ОУП на досліджуваних підприємствах було отримано такі результати:

- 1) підсистема планування кадрового забезпечення; виокремлена на 18% досліджуваних підприємств
- 2) підсистема кадрового забезпечення підприємницької діяльності на 83%;
- 3) підсистема аналізування, атестації та оцінювання персоналу 69%;
- 4) підсистема навчання та підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу 58%;
- 5) підсистема ротації та кадрового резерву виокремлено як окрему складову на 1,5%;
- 6) підсистема обліку 32%;
- 7) підсистема мотивування 36%;
- 8) підсистема створення належних, якісних та безпечних умов праці – 31%;
- 9) підсистема соціалізації працівників -24%;
- 10) підсистема розвитку 23%;
- 11) підсистема ресурсного забезпечення – 18%;
- 12) підсистема інформаційно-юридичного забезпечення та супроводу – 45%.

За отриманими результатами можемо встановити, що на досліджуваних підприємствах можна виокремити три групи підсистем органу управління персоналом:

1. Типові. До їх складу увійшли підприємства в структурі органу управління персоналом найчастіше виокремлюються підсистеми: кадрового

забезпечення підприємницької діяльності; аналізування, атестації та оцінювання персоналу; навчання та підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу. Тобто відповіді респондентів щодо виокремлення цих підсистем становили 50% і вище.

2. Комбіновані. До даної групи ввійшли підсистеми, що частково виокремлюються на підприємствах (переважно не створюється окремий структурний елемент), однак вони виокремлюються як окремі посадові особи відповідальні за забезпечення функціональності відповідної підсистеми органу управління персоналом.

3. Нетипові – це група підприємств, до структури органу управління персоналом входять складові-підсистеми, які у переважній більшості досліджуваних підприємств не застосовуються, а створюються тимчасово у відповідності до потреби забезпечення відповідного виду діяльності, який закріплений за тією чи іншою підсистемою.

Проведене оцінювання структурного наповнення органу управління персоналом та групування підприємств дозволить рекомендувати до застосування запропоновані індикатори оцінювання структурного наповнення органу управління персоналом та формувати ефективну організаційну структуру ОУП.

Наступним кроком аналізування практики діяльності органів управління персоналом на досліджуваних підприємствах стало економічне оцінювання його діяльності за запропонованими видами ефективності діяльності ОУП: економічною; організаційною та соціальною. Оцінювання було проведено для підприємств, де ОУП був чітко вираженим, типовим та повністю сформованим. Оцінювання було проведено за даними офіційної статистичної звітності підприємств та опитування працівників, що обслуговують кадрові процеси.

За запропонованими індикаторами проведено оцінювання діяльності органу управління персоналом на прикладі ТОВ "Фуджікура Автомотів Україна-Львів", ТзОВ "Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ", Корпорація "Енергоресурс-Інвест". Для цих підприємств встановлено значення показників загальної

ефективності роботи ОУП та визначено кореляційно-регресійну залежність впливу економічної, організаційної та соціальної складових ефективності на результуючий показник діяльності чистий прибуток. Результати оцінювання наведені у табл.2.15.

Таблиця 2.15

Результати оцінювання ефективності роботи ОУП

Підприємства	Показники			
	Економічна ефективність функціонування ОУП (E_{EOUP})	Організаційна ефективність функціонування органу управління персоналом (E_{OOUP})	Соціальна ефективність функціонування органу управління персоналом (E_{SOUP})	Загальна ефективність роботи ОУП (E_{OUP})
ТЗОВ "Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ"	0,65	0,83	0,58	0,73
ТОВ "Фуджікура Автомотів Україна-Львів"	0,63	0,68	0,55	0,64
ПрАТ "Львівський локомотиворемонтний завод"	0,47	0,53	0,38	0,49
ПуАТ "Львівобленерго"	0,49	0,52	0,48	0,50
ДОЧП компанії "ПВН холдінг А/С" "Датський текстиль"	0,61	0,6	0,56	0,60
ДП "Львівський державний завод "ЛОРТА"	0,38	0,44	0,38	0,41
ПАТ Львівська кондитерська фабрика "Світоч"	0,59	0,67	0,65	0,64
ПАТ "Галичина-нафтопереробний комплекс"	0,64	0,67	0,75	0,67
ПуАТ "Львівський жиркомбінат"	0,49	0,56	0,48	0,52
Корпорація "Енергоресурс-Інвест"	0,61	0,85	0,71	0,75

Джерело: результати власних досліджень

Для оцінювання часткових показників використано шкалу Харрінгтона, згідно якої отримано наступні дані щодо ефективності функціонування органу управління персоналом: 0,8-1 високий; 0,6-0,79 достатній (ТзОВ "Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ", ТОВ "Фуджікура Автомотів Україна-Львів", ДОЧП компанії "ПВН холдінг А/С" "Датський текстиль", ПАТ Львівська кондитерська фабрика "Світоч", ПАТ "Галичина-нафтопереробний комплекс", Корпорація "Енергоресурс-Інвест"); 0,4-0,59 середній (ПрАТ "Львівський локомотиворемонтний завод", ПуАТ "Львівобленерго", ДП "Львівський державний завод "ЛОРТА"", ПуАТ "Львівський жиркомбінат"); 0,2-0,39 низький; 0-0,19 критичний проблемний рівень діяльності органу управління персоналом, які не були визначені, як властиві для досліджуваних підприємств.

На основі отриманих показників загальної ефективності роботи ОУП можна проаналізувати міру впливу органу управління персоналом на загальну економічну ефективність роботи (зокрема на зміну чистого прибутку), для чого використано метод кореляційно-регресійного аналізу та Excel. Вхідні дані для аналізу взято за 10 періодів для досліджуваних підприємств. Відповідно результати впливу загальної ефективності роботи ОУП на чистий прибуток наведено у табл.2.16.

Таблиця 2.16

Результати оцінювання впливу ефективності роботи ОУП на економічний результат досліджуваних підприємств

Підприємства	Кореляційно-регресійні моделі залежності чистого прибутку від показників загальної ефективності роботи ОУП та їх параметри			
	Моделі	R	R ²	Фрозр
1	2	3	4	5
ТзОВ "Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ"	$y = 3,1 - 1,12 E_{\text{ОУП}} - 0,09 E_{\text{СоУП}} + 0,21 E_{\text{ОоУП}}$	0,91	0,84	19,22
ТОВ "Фуджікура Автомотів Україна-Львів"	$y = 3,86 - 5,68 E_{\text{ОУП}} + 9,83 E_{\text{СоУП}} + 19,22 E_{\text{ОоУП}}$	0,98	0,97	121,7
ПрАТ "Львівський локомотиворемонтний завод"	$y = -2,9 - 3,06 E_{\text{ОУП}} - 1,08 E_{\text{СоУП}} - 0,61 E_{\text{ОоУП}}$	0,99	0,99	550,5

1	2	3	4	5
ПуАТ "Львівобленерго"	$y = 5,04 - 1,63 E_{\text{Еоуп}} + 2,01 E_{\text{Соуп}} + 1,22 E_{\text{Ооуп}}$	0,92	0,86	45,6
ДОЧП компанії "ПВН холдінг А/С" "Датський текстиль"	$y = 61,1 + 4,12 E_{\text{Еоуп}} - 0,09 E_{\text{Соуп}} + 6,61 E_{\text{Ооуп}}$	0,81	0,81	38,2
ДП "Львівський державний завод "ЛОРТА"	$y = -11,86 - 9,84 E_{\text{Еоуп}} + 1,23 E_{\text{Соуп}} - 2,16 E_{\text{Ооуп}}$	0,86	0,83	85,3
ПАТ Львівська кондитерська фабрика "Світоч"	$y = 16,1 + 8,12 E_{\text{Еоуп}} + 5,09 E_{\text{Соуп}} + 4,81 E_{\text{Ооуп}}$	0,91	0,89	87,6
ПАТ "Галичина- нафтопереробний комплекс"	$y = -1,86 + 1,68 E_{\text{Еоуп}} + 2,13 E_{\text{Соуп}} - 1,02 E_{\text{Ооуп}}$	0,87	0,82	65,3
ПуАТ "Львівський жиркомбінат"	$y = 2,01 - 0,08 E_{\text{Еоуп}} - 0,03 E_{\text{Соуп}} + 0,53 E_{\text{Ооуп}}$	0,90	0,88	65,7
Корпорація "Енергоресурс- Інвест"	$y = 2,06 + 6,02 E_{\text{Еоуп}} - 1,14 E_{\text{Соуп}} + 11,07 E_{\text{Ооуп}}$	0,91	0,89	68,4

Джерело: результати власних досліджень

Таким чином, аналізуючи отримані залежності, можемо зробити висновок, що економічна складова роботи органу управління персоналом переважно впливає негативно на отриманий фінансовий результати, це пояснюється тим, що працівники підрозділів з управління персоналом не беруть прямої участі у отриманні фінансового результату, але у той же час вимагають значних фінансових затрат на їх функціонування. Також негативну роль у формуванні позитивного фінансового результату відіграє і соціальна складова, це зумовлено тим, що працівники не задоволені своїм соціальним статусом, та підприємства незначної уваги приділяють формуванню свого соціального активного становища у зовнішньому середовищі. І організаційна складова практично на усіх підприємствах справляє позитивний вплив, що свідчить про проведення підприємством заходів із удосконалення служб по роботі з персоналом.

ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 2

Невід'ємним фактором ефективної роботи будь-якого суб'єкта господарювання є його персонал, роботу якого забезпечує відповідний орган управління. Однак практика господарювання вітчизняних підприємств дозволяє стверджувати, що побудова та економічне оцінювання органу управління персоналом не підкріплене відповідним інструментарієм, системою уніфікованих індикаторів здійснення таких процесів, тому зокрема у даному розділі роботи для вирішення цих проблем розроблено та запропоновано:

1. Здійснювати побудову та структурне наповнення органу управління персоналом на засадах застосування індикативно-цільового підходу, який передбачає розроблення системи показників, на основі яких підприємство може обґрунтувати необхідність побудови чи структурного наповнення ОУП та розрахувати його кількісне наповнення відповідним штатним складом. Кількісно-якісне наповнення та формування ОУП здійснюватиметься у відповідності до діючої структури підприємства та завдань, виконання яких повинен забезпечити ОУП.

2. В межах індикативно-цільового підходу запропоновано виокремити три групи індикаторів: індикатори обґрунтування доцільності створення ОУП організаційного характеру; індикатори економічного характеру щодо можливостей побудови чи формування ОУП та індикатори структурно-функціонального забезпечення ОУП. На основі застосування цих індикаторів, на підприємстві можливо буде аргументувати потребу у виокремленні ОУП, як окремого елемента апарату управління, здійснити економічне обґрунтування можливостей його створення та розрахувати його структурно-змістове наповнення.

3. Відповідно до отриманих результатів індикативно-цільового оцінювання формування органу управління персоналом запропоновано процес побудови ОУП. Цей процес представляє послідовність взаємопов'язаних етапів та дій щодо визначення функцій управління персоналом, їх закріплення за

конкретними виконавцями, а також створення умов для їх реалізації. Основними етапами процесу побудови ОУП відповідно до запропонованого механізму визначено: збирання та оброблення інформації про стан управління персоналом на підприємстві; оцінювання трьох блоків індикаторів, які дозволяють обґрунтувати потребу в побудові чи удосконаленні ОУП та здійснити його структурне наповнення; прийняття рішення про побудову ОУП за результатами оцінювання.

4. За результатами проведеного дослідження визначено, що основним проблемним аспектом забезпечення ефективної роботи ОУП, є відсутність систематичного, періодичного та достовірного оцінювання діяльності органу, який координує роботу з персоналом. Нами було встановлено, що на підприємствах переважно оцінюють ефективність роботи персоналу, однак практично не здійснюється оцінювання самого органу управління персоналом.

5. Базуючись на основі виокремленої типової структури органу управління персоналом, що містить 12 підсистем у розділі запропоновано здійснювати оцінювання ОУП, виокремивши три види ефективності його діяльності: економічну; організаційну та соціальну. Економічна дозволить оцінювати загальний результат діяльності підприємства за участі органу управління персоналом. Організаційна ефективність ОУП визначатиме раціональність його побудови, виконання ним визначених функцій та розвитку підприємства. Щодо соціальної ефективності, то її розрахунок дозволить визначити рівень впливу органу управління персоналом на соціальний розвиток працівників, підприємства та соціальної складової діяльності підприємства у зовнішньому середовищі.

6. На основі трикомпонентних ефективностей запропоновано розраховувати індикатори, що дозволять встановити поточний рівень діяльності органу управління персоналом у трьох напрямках та визначити інтегральний показник результативності діяльності ОУП із застосуванням шкали Харрінгтона, відповідно до якої, ефективність роботи ОУП може відповідати: високому;

достатньому; середньому; низькому або критичному (проблемному) рівням, на основі чого прийматимуться подальші рішення щодо роботи відповідного ОУП

7. Для практичного застосування вищенаведених індикаторів побудови та оцінювання ОУП, нами було проведено аналізування стану побудови та діяльності органів управління персоналом на підприємствах, у результаті якого визначено, що спостерігаються негативні тенденції розвитку систем управління персоналом на досліджуваних великих та середніх підприємствах. Зокрема спостерігається проблема високої плинності кадрів, переважання чисельності звільнених працівників над прийнятими, незначної уваги підприємства приділяють професійному розвитку, навчанню чи підвищенню кваліфікації, неналежно здійснюється робота з забезпечення соціального розвитку, а також, спостерігається тенденція до скорочення витрат на утримання системи персоналу.

8. Усі вищенаведені негативні тенденції, відповідним чином вплинули на роботу органу управління персоналом. Так у результаті застосування запропонованого оцінювання загальної ефективності діяльності ОУП було встановлено, що на жодному із досліджуваних підприємств ця ефективність не знаходиться на високому рівні, на переважній більшості вона є середньою, і лише на окремих підприємствах, переважно із зарубіжними інвестиціями, вона є достатньою. Все це дозволяє зробити загальний висновок, що існує потреба здійсненні запропонованого нами оцінювання та розробленні моделей розвитку ефективної роботи ОУП.

Одержані результати, що висвітлені у розділі 2, опубліковано у працях (Тарнавський, М. І., 2015; Тарнавський М. І., Бала Р.Д. та Бала, О.І., 2016; Тарнавський, М. І., 2016b; Тарнавський, М. І., 2016d.)

РОЗДІЛ 3. ПОБУДОВА ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Проектування оргструктур органів управління персоналом підприємств

Управління персоналом неможливе за відсутності спеціального органу чи посадової особи, на яку будуть покладені відповідні функції. Як ми вже досліджували на підприємствах можуть виділяти різноманітні структурні підрозділи, які певним чином виконують завдання з управління персоналом. Однак доцільно зауважити, що відсутні типові моделі, що визначають структуру органу управління персоналом. Зважаючи на це, необхідно розробити та побудувати модель типового органу управління персоналом для підприємства на якому є доцільність його виокремлення в окремий підрозділ.

Провівши дослідження було визначено, що науковці та фахівці з управління персоналом вбачають та обґрунтовують необхідність створення окремого підрозділу на підприємствах, де чисельність працівників перевищує п'ятдесят осіб. На підприємствах до п'ятдесяти осіб виокремлюється окремий фахівець із управління персоналом (за бажанням керівників та за фінансових можливостей інколи створюються відокремлені підрозділи з управління персоналом), а на підприємствах із штатом до двадцяти осіб, відповідні функції по роботі з персоналом суміщуються спеціалістами інших категорій.

Необхідність розроблення раціональної структури органу управління персоналом, в теперішніх умовах, зумовлена у першу чергу стрімким науково-технічним розвитком. На підприємствах працівники повинні вміти застосовувати новітні досягнення науки і техніки для того щоб продукція, у виготовленні якої працівник бере участь була конкурентоспроможною та якісною. Однак самостійно відслідковувати досягнення працівникам є нелогічно, так як будуть допускатись помилки в основному виробничому процесі. Таким чином раціонально організована структура органу управління

персоналом повинна забезпечити пошук працівників, які володіють необхідними новітніми знаннями, або здійснити навчання таких працівників, кваліфікація яких вимагає цього.

Побудова органу управління персоналом повинна відбуватись у конкретній послідовності. Пропонуємо визначити конкретні етапи процесу побудови, яка відображатиме послідовність дій із створення органу управління персоналом на підприємстві.

Побудова органу управління персоналом передбачає процес об'єднання усіх видів діяльності по забезпеченню та укомплектуванню штату по роботі з працівниками.

Раціонально побудована структура органу управління персоналом повинна забезпечувати виконання працівниками поставлених цілей та здійснюватись у відповідній послідовності, а отже, структура відповідного органу, яка залежатиме від структури управління підприємством в цілому, від виду економічної діяльності підприємства та від виробничих процесів самого підприємства, формуватиметься згідно наступного проекту (рис.3.1):

- обґрунтування потреби в побудові ОУП, прийняття рішення про створення ОУП;
- розроблення проекту організаційної структури ОУП;
- побудова проектної організаційної структури ОУП;
- встановлення мети, цілей та завдань ОУП;
- визначення джерел наповнення ОУП;
- обґрунтування доцільності застосування відповідних структурних елементів;
- визначення функціональних обов'язків, встановлення відповідальності та повноважень учасників ОУП;
- оптимізація та збалансування оргструктури ОУП на основі збалансованої системи показників побудови органу управління персоналом;
- завершальним етапом процесу є проектування типової структури органу управління персоналом.

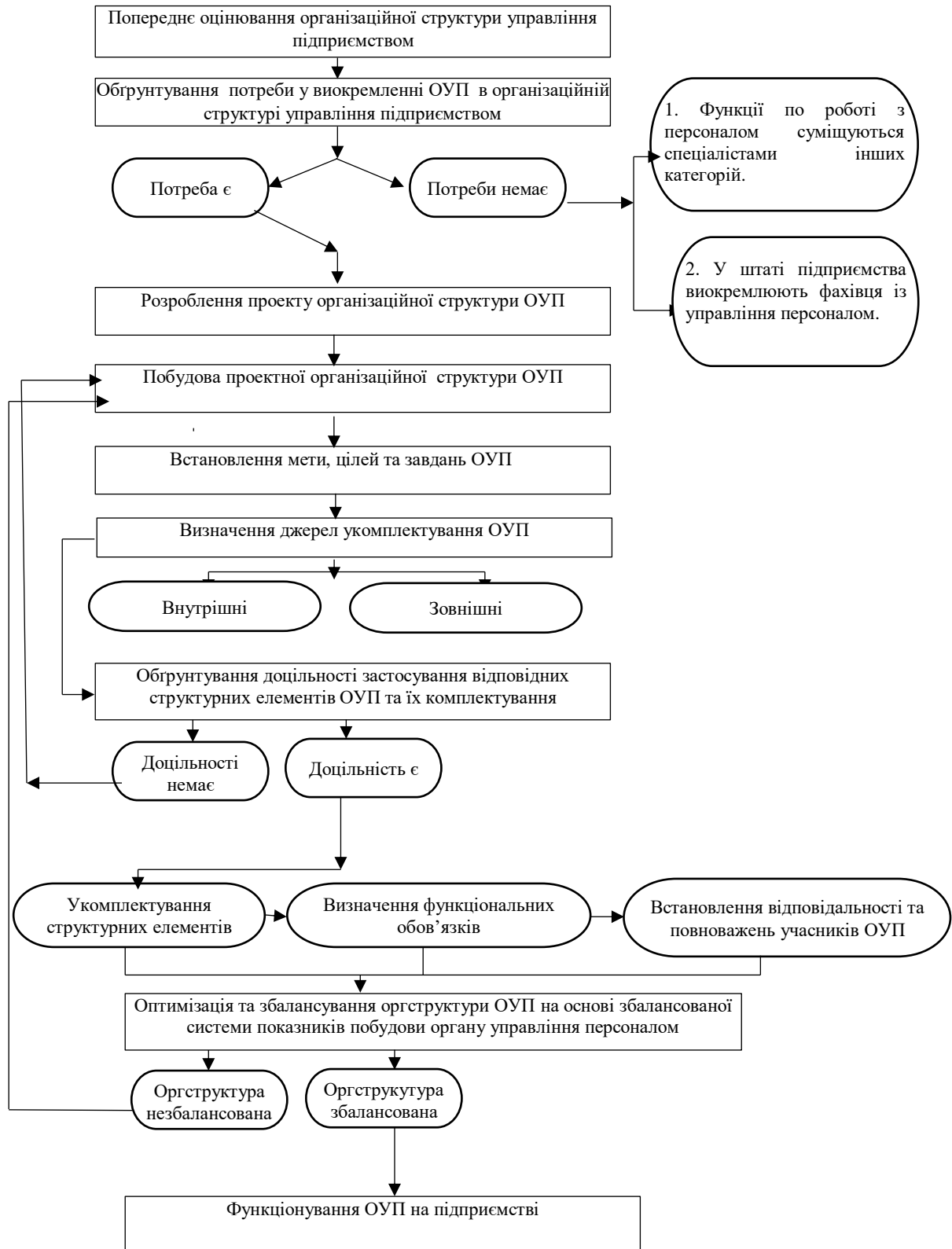


Рис.3.1. Проектування моделі органу управління персоналом

* розроблено автором

Посилкіна О.В. (2011, с.108) зазначає, що у « діяльності служб, задіяних в управлінні персоналом на підприємствах, може бути рекомендована

організаційна структура, основу якої складає служба управління персоналом. Вона повинна знаходитись в безпосередньому підпорядкуванні директора з управління персоналом, і включати три відділи: відділ кадрів, відділ організації та оплати праці та відділ розвитку персоналу».

Як зазначають Штуй Л.А. та Кінзерська Н. В. (2013) на основі праці Пошелюжної Л.Б. (2010) система управління персоналом повинна складатись із одинадцяти підсистем. Узагальнивши їх результати можемо систематизувати підсистеми за функціональною ознакою та виокремити такі структурні елементи системи:

- 1) підсистема планування кадрового забезпечення;
- 2) підсистема кадрового забезпечення підприємницької діяльності;
- 3) підсистема аналізування, атестації та оцінювання персоналу;
- 4) підсистема навчання та підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик персоналу;
- 5) підсистема ротації та кадрового резерву;
- 6) підсистема обліку персоналу;
- 7) підсистема мотивування;
- 8) підсистема створення належних, якісних та безпечних умов праці;
- 9) підсистема соціалізації працівників;
- 10) підсистема розвитку;
- 11) підсистема ресурсного забезпечення;
- 12) підсистема інформаційно-юридичного забезпечення та супроводу.

Таким чином можемо підсумувати, що до складу органу управління персоналом входить значна кількість підсистем, які нами систематизовано та виокремлено за функціональною ознакою, на основі чого розвинуто типову структуру органу управління підприємством, яку пропонуємо для використання на підприємствах, де чітко визначена потреба у виокремленні органу управління персоналом у загальній організаційній структурі підприємства. Відповідно типова структура органу управління персоналом матиме наступний вигляд (рис. 3.2).



* - найтипівіші керівники органу управління персоналом середнього рівня (при побудові структури ОУП рішення про призначення конкретного керівника даного рівня приймається керівництвом у залежності від виду діяльності та розмірів підприємства). Серед керівників середнього рівня окрім вищенаведених можна виокремлювати керівників підсистем 1- 12.

** - типові підсистеми органу управління персоналом підприємств, що пропонуються для застосування великим та середнім підприємствам (підпорядкування та конкретизація підсистем може видозмінюватись у процесі формування проектної оргструктури органу управління персоналом).

Рис.3.2. Типова організаційна структура органу управління персоналом на підприємстві*

* Розроблено автором

З метою побудови раціональної організаційної структури органу управління персоналом на підприємстві необхідно визначити основні види діяльності, які будуть закріплені за конкретною підсистемою. Для цього нами здійснено структурну декомпозицію органу управління персоналом на підприємстві за функціональною ознакою (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Формалізована структурна декомпозиція органу управління персоналом на підприємстві за функціональною ознакою

Структурні підсистеми ОУП	Групи елементів	Структурні елементи ОУП та їх функціональне призначення*
1	2	3
Керуюча підсистема ОУП	Воуп	Воуп 1 – Воуп N – керівники вищого рівня управління персоналом, які забезпечують адміністрування робіт з персоналом. Здійснюють керівництво загальною структурою органу управління персоналом. Несуть відповідальність за вчасне виконання функцій органу управління персоналом в загальній структурі управління підприємством.
	Соуп	Соуп 1 – Соуп N – керівники середнього рівня управління персоналом, які забезпечують реалізацію управлінських рішень керівників вищого рівня, взаємозв'язок між підсистемами ОУП.
	Ноуп	Ноуп 1 – Ноуп N – керівники нижчого рівня управління персоналом, які безпосередньо здійснюють управління конкретною підсистемою ОУП та забезпечують своєчасність та якість робіт покладених на цю систему.
Керована підсистема ОУП	P1	Підсистема планування кадрового забезпечення реалізує комплекс робіт щодо планово-нормативних показників функціонування ОУП. Дана підсистема повинна здійснювати планування кількості та якості персоналу та планових параметрів діяльності інших підсистем ОУП.
	P2	Підсистема кадрового забезпечення підприємницької діяльності повинна застосовуватись з метою укомплектування підприємства персоналом та здійснення ним ефективної діяльності.
	P3	Підсистема ротації та кадрового резерву дозволяє працівникам набувати нового досвіду та навиків шляхом виконання своїх функцій не на місцях безпосереднього працевлаштування, а у різних підрозділах підприємства. Результатом діяльності даної підсистеми є можливість створення на підприємстві кадрового резерву до складу якого входитимуть висококваліфіковані перспективні працівники, що володіють необхідними для заміщення вакантних посад професійно-кваліфікаційними навиками.
	P4	Підсистема аналізування, атестації та оцінювання персоналу призначена для розрахунку кількісної міри ефективності

1	2	3
		діяльності працівників, встановлення відповідності працівника займаній посад, оцінювання потреби в персоналі. Дана підсистема виконує комплекс робіт з оцінювання персоналу від моменту виникнення необхідності найму нового працівника і аж до його звільнення.
P5		Підсистема обліку персоналу призначена для оцінювання руху персоналу. Вона забезпечує відповідність складу та структури персоналу підприємства його потребам.
P6		Підсистема мотивування персоналу забезпечує комплекс заходів, що стимулюють працівників до здійснення ними ефективної діяльності. Основним завданням даної підсистеми є визначення чинників, що мотивують працівника та розроблення, відповідно до них, індивідуальних стимулів і мотивів досягнення максимальної продуктивності, цілей підприємства, цілей працівника та їх взаємоузгодженості.
P7		Підсистема створення належних, якісних та безпечних умов праці. Відповідно до законодавства кожен працівник має право на безпечні, комфортні та належні умови праці, які повинен забезпечити йому роботодавець. Це зумовлює виокремлення у структурі органу управління персоналом відповідної системи до компетенцій якої належатиме власне створення і забезпечення впродовж трудової діяльності таких умов.
P8		Підсистема інформаційно-юридичного забезпечення та супроводу. Даною підсистемою працівнику гарантується право на своєчасне та належне інформаційне забезпечення виконуваних ним обов'язків. Окрім цього створюється належне юридичне підкріплення трудової діяльності працівниками.
P9		Підсистема ресурсного забезпечення роботи з персоналом. Якісне виконання функцій органом управління персоналом залежить від того наскільки його діяльність забезпечена відповідними ресурсами. А отже, основним завданням даної підсистеми є своєчасне, якісне та достатнє ресурсне забезпечення діяльності працівників.
P10		Підсистема навчання та підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик (професійного розвитку). В сучасних динамічних умовах розвитку зовнішнього середовища працівник не може застосовувати сталі, набуті професійно-кваліфікаційні навички. Тому основним завданням підсистеми є відстеження професійного зростання працівників. Підсистемою забезпечується підвищення кваліфікації, стажування, навчання працівників із застосуванням відповідних досягнень науки і техніки.
P11		Підсистема розвитку персоналу. Дуже влучно доцільність виокремлення даної підсистеми можна обґрунтувати, якщо розглядати розвиток згідно Гриньової В.М. (2004), який трактується як проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростання їхньої здатності робити значний внесок у розвиток організації. Дана підсистема може охоплювати завдання попередньої підсистеми, якщо на підприємстві не виокремлюють підсистеми P10. Однак вона сприяє всебічному соціально-культурному, професійному, кар'єрному, моральному, етичному, діловому тощо

1	2	3
		розвитку працівників. Необхідність розділення підсистем P10 та P11 зумовлена тим, що працівник повинен розвиватись не лише професійно.
	P12	Підсистема соціалізації працівників виконує функцію реалізації можливостей щодо становлення і залучення працівника до всіх сфер практичної діяльності на підприємстві та формуванню його професійної взаємодії із усіма елементами середовища, в якому здійснюється діяльність.

* - розвинуто автором

Таким чином можемо підсумувати, що у роботі органу управління персоналом доцільно виокремлювати ряд підсистем, видово-критеріальна специфікація яких визначатиметься особливостями підприємницької діяльності суб'єкта господарювання для якого розробляється структура органу управління персоналом. Однак можемо визначити, що основними загальними завданнями кожного функціонального підрозділу управління персоналом є:

- оцінювання потреби в персоналі;
- підбір персоналу;
- найм персоналу;
- підготовка персоналу до виконання конкретних функціональних обов'язків;
- оцінювання якості персоналу;
- оцінювання результативності діяльності персоналу;
- розроблення методів мотивування, використання належних систем та форм оплати праці;
- атестація, навчання, перекваліфікація, підвищення кваліфікації працівників, тощо;
- відслідковування та здійснення кар'єрного розвитку персоналу;
- раціоналізація кількості персоналу та виконуваних ним функцій;
- відслідковування та скорочення плинності кадрів;
- аутсорсинг та аутстафінг персоналу;
- формування кадрового резерву;
- розроблення та реалізація стратегій кадрового розвитку;
- звільнення працівників.

Без раціональної організації роботи органу управління персоналом неможливо забезпечити ефективну роботу інших підрозділів, так як функції відділу управління персоналом завжди тісно пов'язані із усіма підрозділами підприємства.

Проаналізувавши дослідження І. Мешолама та Л. Бейрда (1987), можемо відзначити факт того, що наповнення органу управління персоналом залежить від етапу життєвого циклу підприємства.

Як відомо існує чимало підходів до визначення кількості етапів розвитку та функціонування підприємства. Ми пропонуємо розглядати наповнення та побудову органу управління персоналом на основних 4-х стадіях, таких як: народження, ріст, зрілість та занепад. Так як, на інших стадіях, функціональні обов'язки та учасники управління персоналом будуть частково дублюватись, поєднуватись, тощо, то в їх виокремленні немає доцільності.

Розглянемо конкретно етапи, відповідні їм структурні елементи органу управління персоналом та визначимо їх функціональне призначення (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Структурне наповнення органу управління персоналом у відповідності до життєвого циклу підприємства

Етапи життєвого циклу підприємства	Структурні елементи органу управління персоналом	Характеристика структурних елементів (функціональне призначення)
1	2	3
Народження	На даному етапі елементами являється керівник з персоналу та працівники по роботі з персоналом (частіше за все фахівець із персоналу)	Здійснюється набір персоналу, відбувається проектування органу управління персоналом. ОУП має частково формальний характер.
Ріст	Переважно застосовується підсистема наймання, оцінювання та оплати праці	Цей етап характеризується зосередженням уваги на максимальній віддачі працівників. Основним завданням є виконання поставлених цілей та орієнтація на результат.

1	2	3
Зрілість	На даному етапі до органу управління персоналом залучено усіх фахівців, які необхідні для здійснення кожної із підсистем управління персоналом у контексті його застосування. Забезпечується підсистема навчання, розвитку, оцінювання, мотивування працівників.	Структура є максимально раціональною, усі працівники підприємства займають відповідні посади, забезпечено найефективніше використання персоналу на підприємстві. Відбувається орієнтація на професійний розвиток кадрів, соціалізацію працівників, забезпечення корпоративного духу в компанії, відчуття необхідності та приналежності компанії. Працівники розглядаються як найцінніший актив та ресурс підприємства.
Занепад	Передбачає існування обмеженої кількості підсистем. Зокрема це підсистеми кадрового діловодства та оплати праці.	Відбувається скорочення учасників органу управління персоналом через відсутність потреби у них. В основному орган управління персоналом відслідковує можливості вивільнення працівників без понесення суттєвих фінансових втрат та забезпечення законного скорочення штату.

* розвинуто автором

Так як підприємство перебуває в змінних умовах господарювання, то і розвиток органу управління персоналом також зазнає постійних змін. які можна зобразити за допомогою циклічної моделі (рис.3.3).

Основними етапами замкнутого кола функціонування ОУП будуть:

1. Проектування.
2. Впровадження.
3. Оцінювання.

Зокрема передбачається, що забезпечення робіт з управління персоналом передбачатиме постійний моніторинг потреби у персоналі відповідної якості та кількості. На першому етапі циклічної моделі відбуватиметься удосконалення проектних структур органу управління персоналом з метою їх застосування у діяльності підприємства на другому етапі моделі.

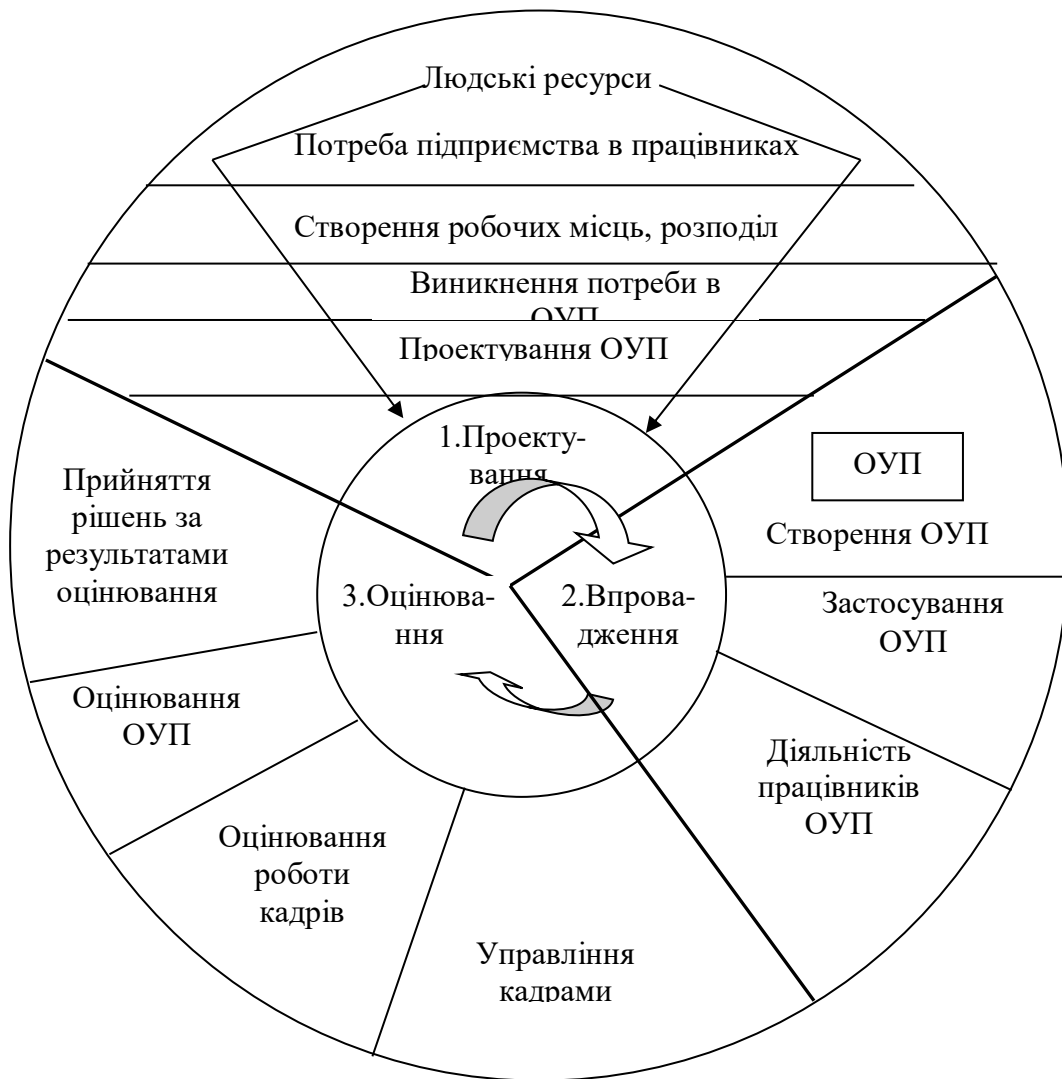


Рис. 3.3. Циклічна модель функціонування органу управління персоналом на підприємстві*

* Розроблено автором

На третьому етапі циклічної моделі передбачається безпосереднє управління кадровими ресурсами, оцінювання їх діяльності за різноманітними критеріями ефективності у залежності від цільового призначення та прийняття рішень про подальшу роботу органу управління персоналом.

Забезпечити безперебійну та ефективну роботу з управління персоналом можливо із врахуванням того, що ця система є відкритою та може забезпечувати доступ як до людських ресурсів (на вході у систему), так і якісне системне управління персоналом на виході.

Управління персоналом, при цьому, здійснюється на засадах системного підходу, відповідно, виокремивши, дві структурні підсистеми - керуючу та керовану, можемо навести ієрархію підпорядкованості для кожної із них. Так на

рис.3.4 наведено типову вертикальну підпорядкованість для керівної системи ОУП.

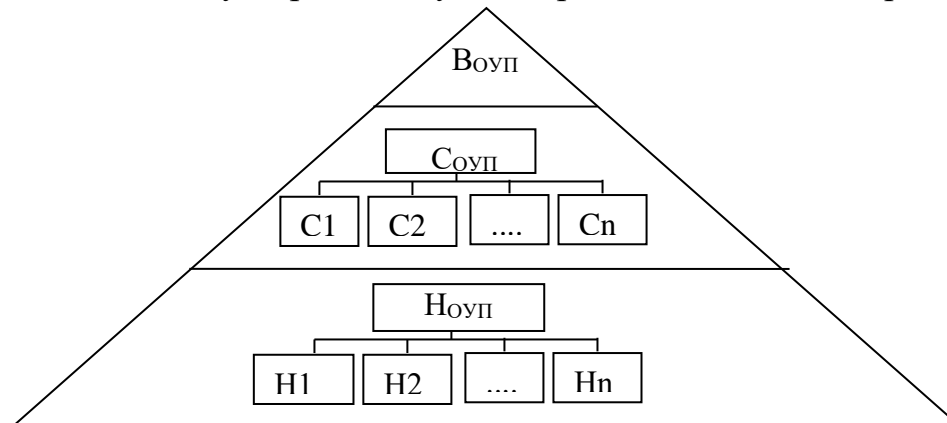


Рис.3.4. Типова вертикальна підпорядкованість керівної системи ОУП

* розвинуто за автором

Очоловатиме орган управління персоналом керівник даного функціонального елемента, обіймаючи посаду заступника директора та будучи у його безпосередньому підпорядкуванні.

У залежності від типу та способу підпорядкування орган управління персоналом на підприємстві може будуватись із урахуванням лінійних та функціональних зв'язків між його структурними елементами.

Розглянемо особливості побудови лінійної структури. Лінійна структура ОУП передбачає підпорядкованість від вищого рівня до нижчого, як це показано на рис.3.5.



n – кількість лінійних керівників органу управління персоналом;
 m – кількість працівників, що є у лінійному підпорядкуванні конкретного лінійного керівника ОУП;

А, В, С 1... m – працівники з персоналу конкретного лінійного підрозділу.

Рис.3.5. Лінійна структура органу управління персоналом

* розвинуто за автором

Лінійні структури ОУП будуть характерними для підприємств із незначною кількістю працівників, де легко визначити підпорядкованість для кожної ланки ОУП.

Функціональна структура передбачає виокремлення функціональних груп, відповідно до процесів управління персоналом (рис.3.6).



n_f – кількість функціональних керівників органу управління персоналом;

k – кількість працівників, що є у функціональному підпорядкуванні конкретного функціонального керівника ОУП;

А, В, С... k – працівники з персоналу конкретного функціонального підрозділу.

Рис.3.6. Функціональна структура органу управління персоналом*

* розвинуто автором

Для середніх підприємств властивою буде лінійна структура органу управління персоналом. Щодо крупних підприємств, то для них рекомендуємо поєднувати два типи підпорядкування. Таким чином для крупних підприємств типовою буде лінійно-функціональна структура органу управління персоналом.

Таким чином ОУП на підприємстві є забезпечуючою підсистемою усіх видів діяльності. Без раціонального його застосування весь процес управління буде неефективним, так як неможливо буде здійснити виконання загальних функцій управлінцями підприємства та конкретних функцій - працівниками.

Тому подальшим етапом дослідження є визначення структурно-функціонального наповнення органу управління персоналом на підприємстві, що дозволить визначити кількісно-якісне наповнення цього органу та обґрунтувати потребу й його динамічному розвитку у процесі ринкового господарювання об'єкта для якого створено ОУП.

3.2. Структурно - функціональне моделювання діяльності органу управління персоналом на підприємстві

Ефективність діяльності будь-якого підприємства у сучасних умовах залежить від ефективності роботи його персоналу. Як було встановлено нами у попередньому параграфі на кожному підприємстві повинен функціонувати спеціалізований підрозділ з управління персоналом.

У другому розділі роботи було проведено дослідження щодо діяльності ОУП на підприємствах Львівської області. За результатами цього дослідження встановлено, що у переважній більшості досліджуваних підприємств відсутній чітко структурований механізм наповнення органу управління персоналом (ОУП), що знижує якість його функціонального призначення. Саме тому доцільним буде розроблення структурно-функціональної моделі, яка дозволить підвищити ефективність діяльності органу управління персоналом та розвивати його потенціал.

Для досягнення поставлених завдань щодо моделювання діяльності органу управління персоналом пропонуємо застосовувати структурно-функціональне та матричне моделювання.

Для розроблення структурно-функціональної моделі необхідно провести дослідження аспектів процесу побудови моделі, визначити характеристики вхідної та вихідної інформації для кожного етапу побудови, сформулювати обмеження та запропонувати методи, необхідні для реалізації етапів побудови моделі.

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

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

Вихідним елементом структурно-функціонального моделювання є аналіз системи управління персоналом з метою визначення функціонального забезпечення та встановлення структурного наповнення органу управління персоналом. При цьому структурне наповнення розглядається як сукупність елементів, що формують цілісну модель органу управління персоналом, відповідно до кожного елемента призначаються посадові обов'язки, відповідальність та повноваження, що становлять функціональне наповнення (рис.3.7).

Комплекс взаємопов'язаних структурно-функціональних засобів та елементів моделювання діяльності ОУП забезпечує:

- децентралізацію робіт з управління персоналом;
- раціональне визначення кількості структурних підсистем ОУП, необхідних для забезпечення ефективної роботи інших підсистем підприємства;
- обґрунтоване кількісне наповнення ОУП.

Структурно-функціональне моделювання повинне здійснюватися із врахуванням того, що основною метою цього процесу, є забезпечення максимально якісної та продуктивної роботи органу управління персоналом у взаємозв'язку із цілями виробничо-господарської діяльності.



Рис. 3.7. Структурно-функціональне забезпечення діяльності органу управління персоналом

* розвинуто автором за матеріалами (Рябцева О. С., 2016; Ковтун С. І., 2016; Чобіток В. І., 2015; Бондаренко Л. П., 2017).

Після того, як визначено структуру та функціональні обов'язки елементів органу управління персоналом переходимо до встановлення обмежень та вимог

до побудови ОУП. За результатами теоретичних досліджень визначено наступні вимоги:

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

Після виконання вимог можемо сформулювати послідовність дій, необхідних для побудови ОУП (рис.3.8).

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

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

- організаційне;
- функціональне.

Організаційне моделювання здійснюється з метою:

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

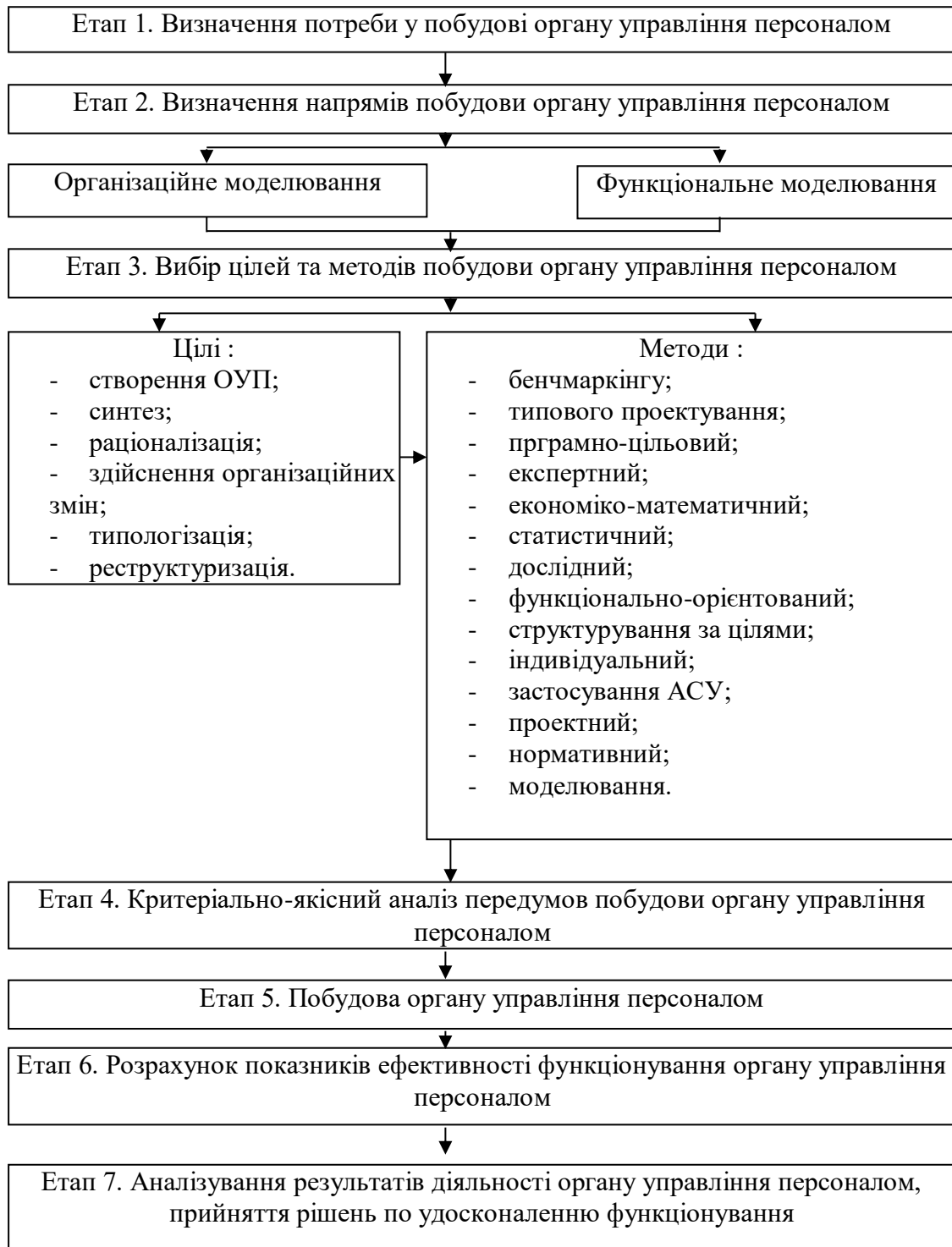


Рис. 3.8. Процес побудови органу управління персоналом на підприємстві

Джерело: розроблено автором

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

- впорядкування елементів ОУП у відповідності до загальної структури управління;
- створення нормативної бази функціонування ОУП;
- розподілу відповідальності та повноважень між учасниками керованої системи ОУП;
- управління витратами щодо функціонування та розвитку ОУП;
- оцінювання соціально-економічного розвитку учасників ОУП та системи управління персоналом в цілому.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

За матеріалами Сисоєнко І. А. (2013) та за результатами досліджень літературних джерел проведено систематизацію основних методів побудови (проектування) ОУП. Розглянемо їх зміст.

Метод бенчмаркінгу передбачає, що при побудові органу управління персоналом на підприємстві відбувається аналізування стану управління персоналом, дослідження цієї діяльності серед підприємств аналогічної сфери діяльності, порівняння своєї діяльності із підприємствами, що досліджувались та на основі отриманих результатів впровадження найефективніших інструментів, обраних серед підприємств аналогів.

Типове проектування складається із розроблення окремих модулів, за спільними характеристиками, тобто групування працівників, які виконують подібні функції. Після виокремлення окремих модулів розробляється проект органу управління персоналом, який передбачає структурну композицію модулів в один цілісний елемент. Типове проектування дозволяє швидко і з мінімальними витратами розширити функціональне призначення ОУП.

Програмно-цільовий метод доцільним для застосування є у тому випадку, коли немає потреби у розробленні відокремлених модулів ОУП в окремий структурний елемент організаційної структури, тобто коли на підприємстві потрібно вирішити конкретні питання з управління персоналом такі як (коучинг, наставництво, аутстафінг, тимчасовий найм, тощо).

Експертний метод передбачає залучення до процесу побудови органу управління персоналом групи фахівців – експертів у кадровій сфері. На основі

опрацювання думок щодо ефективності роботи служби з управління персоналом приймаються рішення про ефективність її роботи та можливі напрями удосконалення.

Економіко-математичний метод використовується для розрахунку впливу ефективності побудови органу управління персоналом на показники діяльності підприємства вцілому. Цей метод дозволяє здійснити якісний аналіз складових органу управління персоналом, визначити ефективність функціонування окремих складових та розробити рішення щодо усунення недоліків у їх роботі. Економіко-математичні методи мають оптимізаційний характер.

Статистичний метод базується на оцінюванні діяльності органу управління персоналом за встановлений, конкретний період часу

Дослідний метод передбачає, що побудова та удосконалення діяльності органу управління персоналом відбувається у процесі його формування та діяльності. Тобто виконуються певні функції ОУП, під час яких здійснюється дослідження їх ефективності, та у разі виявлення негативних результатів приймаються заходи щодо їх усунення.

Функціонально-орієнтований метод побудови ОУП передбачає його проектування виключно на засадах функціонального підходу. Окремі структурні групи ОУП виникають у разі виникнення додаткових функціональних обов'язків, з якими не справляються вже існуючі підрозділи.

Метод структурування за цілями є взаємодоповнюючим для функціонально-орієнтованого методу. Він передбачає побудову ОУП у залежності від цілей, які ставить перед собою підприємство щодо роботи з кадровим складом.

Індивідуальний метод базується на врахуванні потреб лише конкретного підприємства та побудові для нього відповідного органу управління персоналом.

Метод застосування автоматизованих систем організаційного проектування передбачає застосування спеціалізованого програмного забезпечення з проектування організаційних структур.

Проектний (реінжиніринговий) метод передбачає проектування ОУП із залученням спеціалізованих проектних організацій.

Нормативний метод. В основі цього методу встановлено нормативи діяльності підрозділу для якого розробляється організаційна структура. Відповідно при проектуванні ОУП розробляються нормативи його діяльності, відповідно до яких виокремлюють структурні ланки ОУП.

Метод моделювання. В його основі знаходиться твердження про те, що для кожного підприємства необхідно враховувати усю сукупність факторів, що визначають структурне моделювання ОУП з метою встановлення взаємозв'язків між ними та основі їх врахування розробляються конкретні моделі ОУП.

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

Для реалізації цього етапу на підприємстві необхідно встановити цілі ОУП загалом та кожного його структурного елемента. За результатами побудови системи цілей забезпечити визначення основних завдань, які виконуватимуть учасники ОУП.

Сукупність цілей та завдань у загальній кількості використовуватимуться при розрахунку загальної трудомісткості виконаних робіт для кожного працівника ОУП. Поелементне обчислення трудомісткості дозволить розрахувати необхідну кількість виконавців для реалізації поставлених цілей та завдань.

Окрім цього також будемо розраховувати необхідну кількість управлінців для забезпечення функцій управління штатом ОУП. Розрахунок їх чисельності визначатиметься у залежності від кількості управлінських функцій, закріплених за ними.

Таким чином на основі встановлення співвідношення між кількістю керівників та виконавців можна розрахувати рівень управлінського навантаження, встановити норми керованості та здійснювати координацію рівня централізації щодо управління персоналом. За результатами чого можна буде здійснювати коригування чисельності як керівників так і виконавців.

Етап 5. Побудова органу управління персоналом. Зміст цього етапу полягає у безпосередньому створенні організаційної структури органу управління персоналом та забезпеченні її роботи. Тобто можна виокремити два аспекти цього етапу:

- побудова оргструктури та створення ОУП, яке передбачає встановлення рівнів ієрархії, виокремлення горизонтальних та вертикальних зв'язків між учасниками, виокремлення ланок оргструктури. Результатом реалізації цього напрямку буде початок роботи підрозділу, який виконуватиме завдання з управління персоналом;

- управління діяльністю створеного органу управління персоналом, що передбачає виконання покладених на дані підрозділ функцій, постійний моніторинг роботи та у виникненні потреби коректування його діяльності.

Обидва напрямки реалізації є різноаспектними щодо часового виміру їх здійснення. Так перший реалізовується у момент обґрунтування потреби у діяльності служби управління персоналом, а другий триває постійно, поки підприємство здійснює свою діяльність.

Щодо застосування конкретного напрямку, то тут також є свої особливості. Перший напрям реалізовується за ініціативи власників підприємства, а другий може бути зумовлений впливом різноманітних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Тобто створення ОУП аргументується рішенням керівництва про потребу в даному підрозділі, а удосконалення ОУП може бути зумовлене як державними органами влади, впливом партнерів, конкурентів, споживачів та самих працівників підприємства. Застосування другого напрямку є результатом виконання першого, тобто неможливо удосконалювати орган

управління персоналом, якщо він не був створений, хоча деякі науковці удосконалення розглядають як процес безперервного формування.

Опишемо реалізацію етапу побудови органу управління персоналом. Для цього нами буде застосовано математичний інструментарій теорії множин, що оснований на аксіоматичних системах (Терлецький, Д.О., 2013; Ван, Хао, Мак-Нортон, Р.1963.).

Побудова органу управління персоналом базується на тому, що він є певною сукупністю множин (структурних елементів ОУП), що в сукупності утворюють єдину структуру. Відповідно орган управління персоналом виступатиме множиною S , яка складається із набору певних об'єктів – підсистем органу управління персоналом. Кожен об'єкт множини має конкретний набір властивостей та функцій, які він виконуватиме, що власне дозволяє виокремлювати його у окремий елемент множини. Відповідно до запропонованої формалізованої структурної декомпозиції органу управління персоналом на підприємстві за функціональною ознакою будь-який об'єкт множини позначатиметься P (див. табл.3.1). Відповідно кожному об'єкту множини S буде властивий певний набір функцій-характеристик f , який математично можна відобразити наступним чином:

P – об'єкт (підсистема) множини S органу управління персоналом, якому притаманні функції:

$$F(p) = \Sigma f_1(p), f_2(p) \dots f_n(p), \quad (3.1)$$

де $F(p)$ – сукупність функцій, які виконуватиме конкретний елемент органу управління; $f_1(p), f_2(p) \dots f_n(p)$ – змістові функції за рольовим розподілом учасників об'єкта P .

Відповідно кожен об'єкт-підсистеми P органу управління персоналом множини S можна відобразити так, що кожен об'єкт належить множині S та виконує тільки йому притаманні функції :

$$S = S/P \text{ або } S/ f_1(p), f_2(p) \dots f_n(p), \quad (3.2)$$

Для того щоб множина S була цілісною системою, кожен її об'єкт P підлягає аксіоматичній констатації наступного характеру:

Аксіома 1 – об'єкти P органу управління персоналом утворюють множину S , можуть бути її елементами, і у випадку, відсутності ОУП на підприємстві можуть існувати окремо.

Аксіома 2 - об'єкти P , у випадку, відсутності ОУП на підприємстві можуть належати іншим множинам.

Аксіома 3 - об'єкти P не можуть бути складовими одночасно кількох множин.

Аксіома 4 – для того щоб об'єкти P утворювали множину S – орган управління персоналом, вони повинні виконувати лише властиві функції щодо робіт із персоналом на підприємстві.

Множина S – органу управління персоналом складатиметься із сукупності об'єктів-підсистем P , яким будуть характерні наступні параметри:

- функціональність;
- вимірність;
- типовість.

Вище ми описали, що P – об'єкт (підсистема) множини S органу управління персоналом виконуватиме функції $F(p) = \sum f_1(p), f_2(p) \dots f_n(p)$, що визначає параметр функціональність.

Вимірність P – об'єкта ($V(P)$) трактуватимемо як кількість функцій, які він виконуватиме в натуральному числовому вираженні від 1 до n та є складовими параметра функціональність. Відповідно:

$$V(P) = P / F(p) = \sum_1^n F(p) \quad (3.3)$$

Параметр типовість дозволить здійснити розподіл P – об'єктів у структурі множини S за критерієм вимірності та функціональності, і, відповідно дозволить уникнути дублювання функцій окремими підсистемами-об'єктами органу управління персоналом. Відповідно за цим параметром ми зможемо виокремити

однотипові елементи об'єкта, які будуть розподілені за функціями та дозволять утворити різнотипові елементи об'єкта P .

Кожен об'єкт виконуватиме функції f та володіє певними властивостями V , відповідно утворює певні класи (K). Клас об'єктів органу управління персоналом – це сукупність властивостей та функцій, які притаманні відповідному об'єкту органу управління персоналом. А отже клас можемо описати наступним математичним виразом:

$$K = (V(p); F(p)) = (V_1(p), V_2(p) \dots V_n(p); F_1(p), F_2(p) \dots F_n(p)), \quad (3.4)$$

де K – клас об'єкту органу управління персоналом, $V_1(p), V_2(p) \dots V_n(p)$ – властивості притаманні класу, $F_1(p), F_2(p) \dots F_n(p)$ – функції, які виконуватиме клас об'єкту органу управління персоналом.

Таким чином визначивши класи та об'єкти органу управління персоналом можемо утворити множину S , що виражатиме кількісне наповнення органу управління на підприємстві та дозволить сформувати його структуру.

Тобто оргструктура органу управління персоналом буде виражена множиною S , яка складатиметься із об'єктів P та класів K та виконуватиме наступні умови:

$$\left. \begin{aligned} P_1 \cup P_2 \cup \dots \cup P_n &= S; \\ K_1 \cup K_2 \cup \dots \cup K_n &= S \\ P_1 \cup P_2 \cup \dots \cup P_n \cup K_1 \cup K_2 \cup \dots \cup K_n &= S, \end{aligned} \right\} \quad (3.5)$$

де $P_1 \cup P_2 \cup \dots \cup P_n$ – об'єкти органу управління персоналом, $K_1 \cup K_2 \cup \dots \cup K_n$ – класи органу управління персоналом, S – множина, яка являє собою оргструктуру органу управління персоналом.

Проведений нами декомпозиційний аналіз структурних елементів множини S є основою побудови моделі організаційної структури органу управління персоналом, яку можемо відобразити наступним чином (рис.3.9).

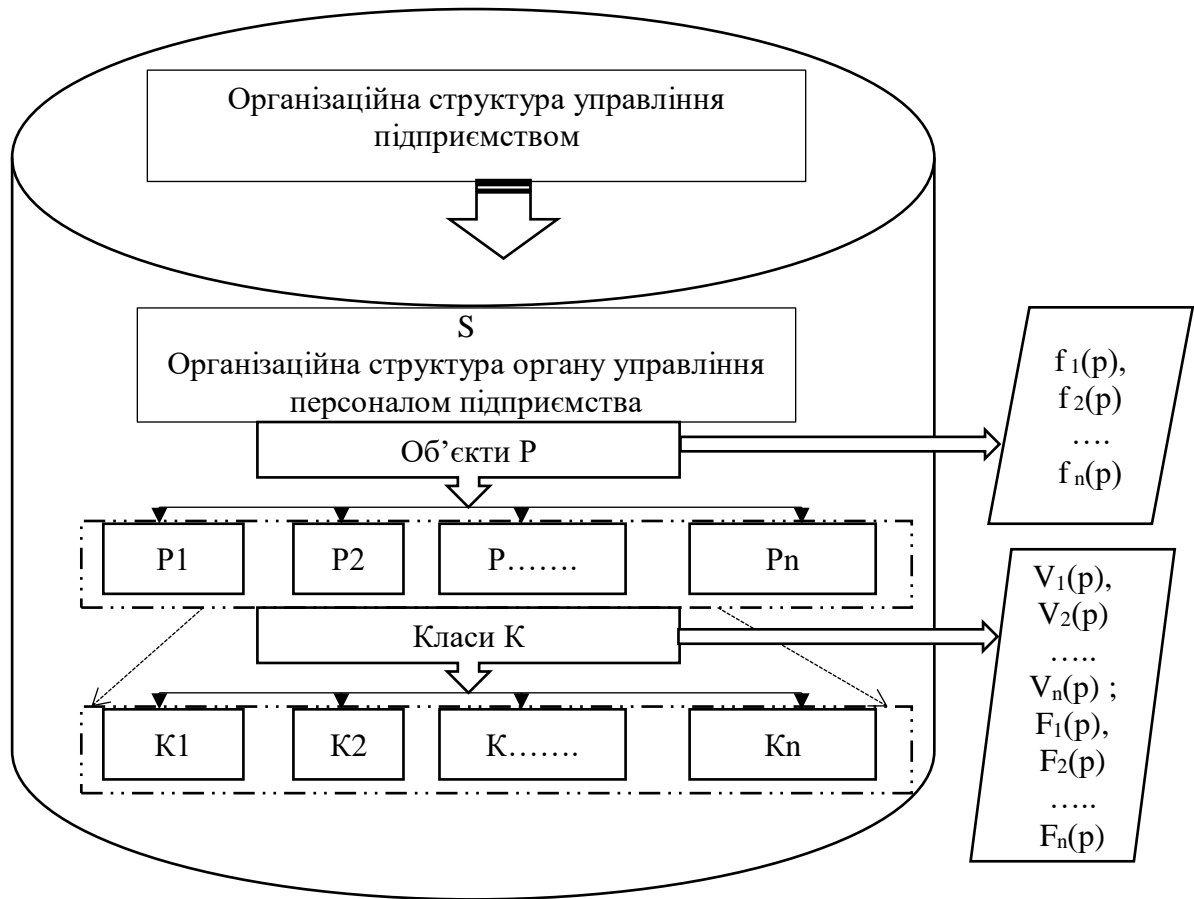


Рис.3.9. Множинна модель побудови організаційної структури органу управління персоналом*

*- розроблено автором

З рис.3.9 бачимо, що організаційна структура органу управління персоналом підприємства є складовою множини організаційної структури управління підприємством. Множина S є сукупністю об'єктів та класів. Класи є підпорядкованими об'єктам, це підпорядкування відбувається за рішенням керівництва підприємства. Особливістю множини є те, що об'єкти відповідають за функціональне призначення органу управління персоналом, а класи володіють певними властивостями та специфікаціями, що виконуються лише конкретним різнотиповими класами.

Ураховуючи той факт, що підприємство перебуває в умовах постійного динамічного розвитку, перед керівництвом постає проблема у необхідності перманентного удосконалення усієї діяльності. Так як ключовим ресурсом на підприємстві є працівники, то першочергово виникає потреба розвитку персоналу та відповідного органу управління ним. Під розвитком органу

управління персоналом ми розуміємо – процес постійного удосконалення структури ОУП, основних навиків, функціональних обов'язків, відповідальності, повноважень учасників ОУП, відповідно до потреб, в яких функціонує підприємство в конкретний період свого розвитку. Похідним процесом розвитку ми розглядаємо необхідність реорганізації органу управління персоналу, так як повинна виконуватись друга умова побудови.

З метою забезпечення якісного розвитку органу управління персоналом, нами розвинуто основні принципи на засадах яких він здійснюватиметься. Серед основних принципів розвитку ОУП доцільно виокремити наступні:

- адаптація до мінливих умов функціонування та науково-технічного розвитку;
- автономія – передбачає мінімальне втручання працівників підрозділів, робота яких залежить від ефективності діяльності ОУП;
- цільове спрямування розвитку персоналу - передбачає, що розвиток ОУП здійснюватиметься з метою забезпечення високої якості роботи персоналу, шляхом професійного розвитку, навиків кваліфікації;
- функціонального забезпечення діяльності ОУП – означає, що при появі нових обов'язків та посадових зобов'язань, які будуть виходити за межі існуючих структурних елементів ОУП, необхідно виокремлювати додаткові структурні елементи або здійснювати реорганізацію існуючих;
- забезпечення ефективної виробничо-господарської діяльності підприємства в цілому, передбачає, що зміна оргструктури ОУП, зумовлена потребою підприємства у досягненні високих результатів таких показників, що відображають вплив органу управління персоналом у стійкому розвитку підприємства.

З метою удосконалення діючої структури органу управління персоналом, на засадах узагальнення літературних джерел (Загороднюк, О. В., 2013; та ін.), пропонується процес реорганізації органу управління персоналом (рис.3.10).

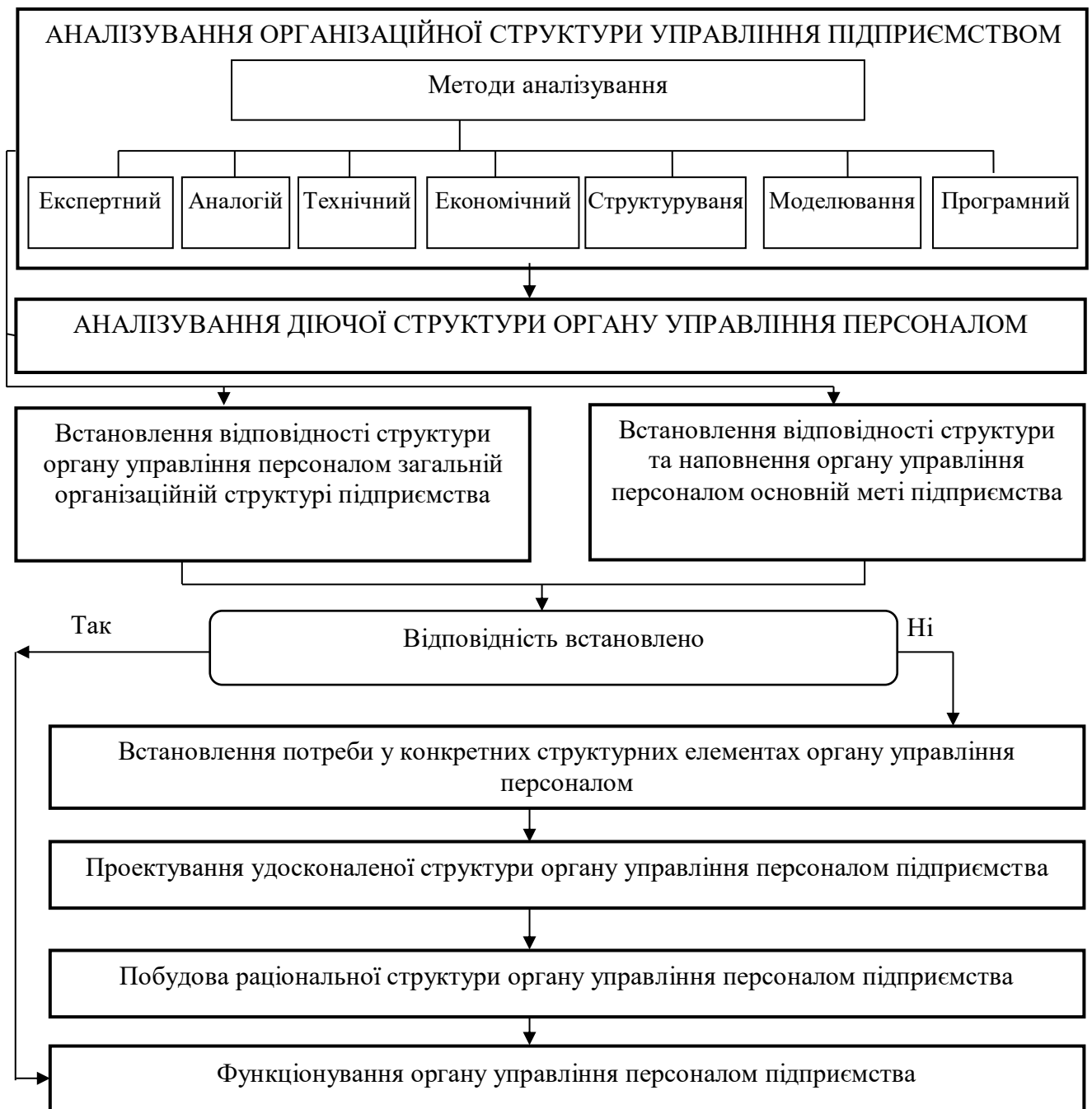


Рис. 3.10. Процес реорганізації органу управління персоналом підприємства*

* розвинуто автором

В сучасних мінливих економічних умовах та умовах стрімкого технологічного розвитку підприємство не може залишатись осторонь від цих процесів. А, отже, повинне впроваджувати та враховувати їх у своїй діяльності. Це означає, що працівники підприємства не можуть не відповідати новим вимогам та стандартам. Забезпечувати цю відповідність повинен орган

управління персоналом. Відповідно його структура та компетенції учасників повинні також змінюватись відповідно до умов зовнішнього середовища.

Для того щоб приймати відповідні рішення про реорганізацію органу управління персоналом необхідно на першому етапі здійснити аналізування діючої структури органу управління персоналом. В літературних джерелах та у практиці господарювання найбільш поширеними є такі методи аналізування: експертний, аналогій, технічний, економічний, метод структурування, моделювання, програмний, тощо... Із застосуванням цих методів на наступному етапі відбуватиметься також аналізування діючої структури органу управління персоналом.

Основним завданням цього аналізування є :

- встановлення відповідності структури органу управління персоналом загальній організаційній структурі підприємства;
- встановлення відповідності структури та наповнення органу управління персоналом основній меті підприємства.

Якщо на етапі встановлення відповідності її визначено, то потреби у реорганізації ОУП немає, у протилежному випадку здійснюється встановлення потреби у конкретних структурних елементах органу управління персоналом. На даному етапі ретельно аналізуються усі функції, які виконує існуючий орган управління персоналом, рівень функціонального навантаження на окремий структурний елемент ОУП, здійснюється визначення рівня функціонального перенавантаження на учасників ОУП та обґрунтовується потреба у створенні чи реорганізації структурних елементів, які виконуватимуть нові функції, пов'язані з управлінням персоналом.

Після визначення нових чи удосконалених елементів ОУП здійснюємо проектування раціональної оргструктури із застосуванням моделей описаних вище.

Проект раціональної оргструктури управління ОУП передається на затвердження керівництву підприємства та за результатами відповідного рішення про його схвалення здійснюється побудова раціональної структури

органу управління персоналом підприємства. Результатом чого є ефективне функціонування органу управління персоналом на підприємстві.

Етап 6. Розрахунок показників ефективності функціонування органу управління персоналом.

Будь-яка діяльність на підприємстві здійснюється з метою отримання певного кінцевого результату та забезпечення ефективної мети діяльності суб'єкта господарювання. Орган управління персоналом на підприємстві не є структурним елементом, який створює певну вартість, а отже його результативність не може бути виражена певними уречевленими показниками діяльності. Однак без участі органу управління персоналом у діяльності підприємницької структури неможливо забезпечити виконання будь-яких інших поставлених цілей та завдань. Тому керівництву підприємства важливо проводити оцінювання результативності діяльності ОУП та визначати його вплив на показники загальної ефективності діяльності. Тому основним завданням шостого етапу є розроблення послідовності та встановлення критеріїв оцінювання ефективності функціонування органу управління персоналом.

Для визначення процесу оцінювання встановлено такі основні етапи його реалізації:

1. Обґрунтування мети та потреби оцінювання ефективності функціонування органу управління персоналом.
2. Вибір напрямів оцінювання ОУП:
 - оцінювання показників побудови ОУП;
 - оцінювання показників діяльності ОУП;
 - оцінювання економічних показників ефективності ОУП;
 - оцінювання інтегрального показника ефективності ОУП.

За кожним напрямком оцінювання доцільно розробити показники, які дозволять здійснити оцінювання наскільки ефективно побудована оргструктура ОУП та чи відповідає вона основним вимогам щодо забезпечення виконання усіх покладених на неї завдань.

За напрямом оцінювання показників діяльності можна буде встановити поточний рівень виконання покладених на орган управління персоналом завдань, визначити слабкі місця у діяльності ОУП.

За економічним критерієм оцінювання ОУП стане можливим обґрунтувати економічну ефективність цього елемента організації, зокрема можливим буде здійснити оцінювання вартості утримання ОУП, усі витрати на забезпечення його діяльності. Також можна буде визначити економічну ефективність впливу органу управління персоналом на результуючі економічні показники.

3. Встановлення критеріально-індикативного наповнення показників оцінювання.
4. Розрахунок одиничних критеріально-індикативних показників.
5. Розрахунок інтегральних показників ефективності за напрямками оцінювання ОУП.
6. Розроблення шкали оцінювання ефективності діяльності ОУП.
7. Встановлення відповідності показників оцінювання шкалі, визначення рівня ефективності.
8. Розроблення заходів щодо удосконалення діяльності ОУП, яке є окремим етапом процесу побудови органу управління персоналом на підприємстві.

Відповідно процес оцінювання ефективності функціонування органу управління персоналом можна відобразити у графічній формі, яка представлена на рис.3.11.

Результатом оцінювання є отримання керівниками періодичної інформації про стан управління органом управління персоналом, що дозволить реалізувати сьомий етап побудови - аналізування результатів діяльності органу управління персоналом, прийняття рішень по удосконаленню функціонування.

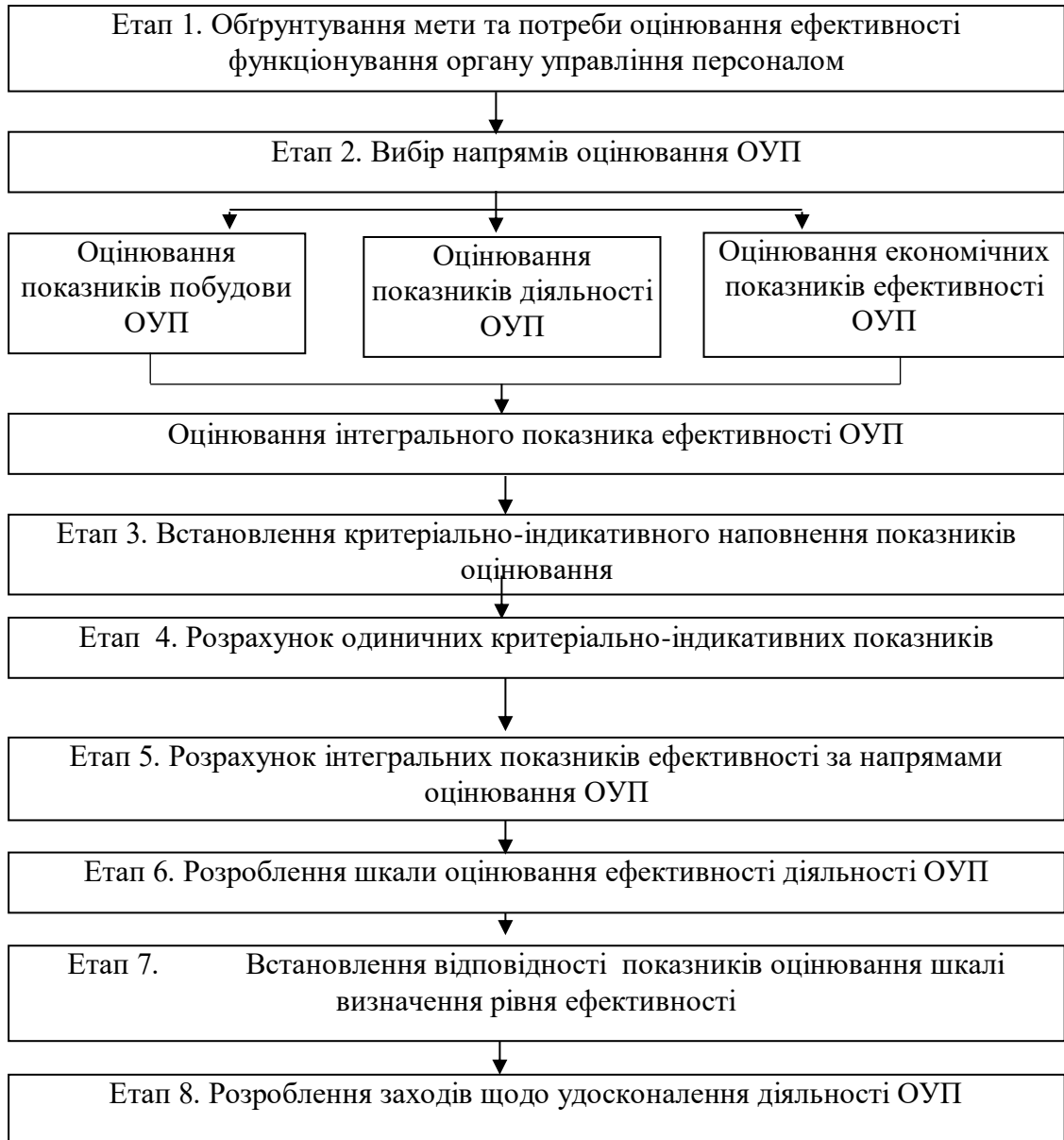


Рис. 3.11. Процес оцінювання ефективності функціонування органу управління персоналом*

* Розвинуто автором

Загалом ефективна діяльність органу управління персоналом залежить від чималого впливу подій, обставин, чинників, які мають бути враховані у процесі побудови і створення ОУП, що забезпечить подальшу ефективну роботу усіх структурних підрозділів підприємства.

3.3. Графодинамічна модель побудови органу управління персоналом на підприємстві

Діяльність органу управління персоналом на підприємстві визначається об'єднанням фахівців у сфері роботи з кадрами, які виконують функції щодо забезпечення цілей діяльності підприємства, шляхом координації структурно-організаційного кадрового наповнення усіх елементів виробничо-господарської діяльності. Ця діяльність повинна забезпечуватись певною сукупністю структурних елементів-підсистем органу управління персоналом, які у свою чергу утворюють його оргструктуру.

Моделювання діяльності органу управління персоналом необхідно здійснювати у контексті того, що вона перебуває під постійним впливом чималої кількості чинників. Для здійснення такого моделювання нами обрано метод графодинаміки. Його вибір обґрунтований наступними положеннями:

1. На момент створення органу управління персоналом його організаційну структуру можна вважати фіксованою. У цей момент доцільно досліджувати виконання функціональних завдань кожного елемента. А сама оргструктура може бути представлена статичним ієрархічним графом керуючої системи ОУП (рис.3.12) та неієрархічним графом керованої системи ОУП (рис.3.16).

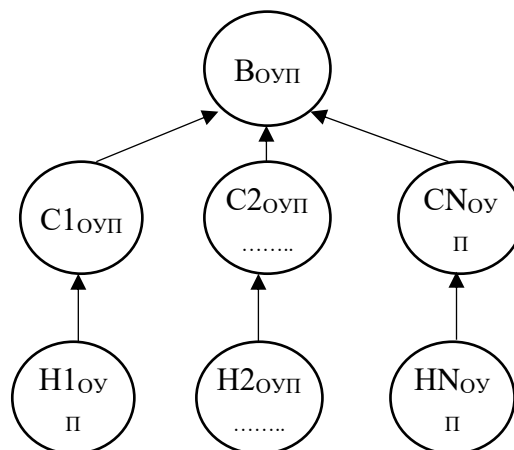


Рис.3.12. Статичний ієрархічний граф керуючої системи ОУП

Статичний ієрархічний граф ОУП – це сукупність усіх менеджерів керуючої ланки, які підпорядковані від вищого рівня до нижчого, згідно

посадових призначень.

Ієрархічний граф – є сукупністю менеджерів органу управління персоналом різних рівнів, яким підпорядковані конкретні виконавці. Тобто множині S належатимуть керівники C та H . $S = (C, H)$, які матимуть наступні підпорядкування E ,

$$E = ((C \cup V) * V); (H \cup C) * H), \quad (3.6)$$

Відповідно із рівності 3.6 може бачити, що на підприємстві керуюча підсистема органу управління персоналом складатиметься із менеджерів V, C та H . Менеджеру рівня V будуть підпорядковані менеджери рівня C , а менеджери H підпорядковуватимуться менеджерам C . Таке підпорядкування створює граф r -ієрархії. У нашому випадку на рис.3.11 дана ієрархія буде мати форму дерева, так як безпосередньому керівнику вищого рівня підпорядковуються менеджери нижчої ланки. Відповідно у залежності від розміру підприємства r -ієрархії можуть бути різних форм від простої $r-1$ до складної $n-r$, у якій порядковість ієрархії визначається кількістю підпорядкованих ланок, у яких конкретний менеджер відповідного рівня здійснює управління мінімум одним виконавцем, підпорядкованим, виключно йому. Відповідно ієрархічні графи можуть набувати наступних форм (рис.3.13)

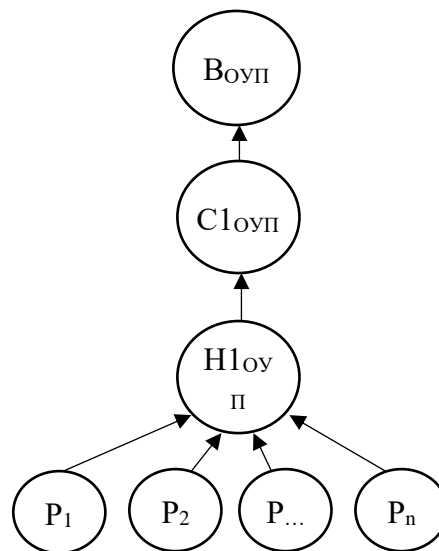


Рис.3.13. Проста 1-г-ієрархія органу управління персоналом

На рис.3.13 бачимо найпростішу r -ієрархію першого рівня, у якій одному менеджеру з управління персоналом підпорядковані виконавці робіт (P_1, \dots, P_n) з

обслуговування кадрових процесів. Така ієрархія буде властива для малих підприємств.

Для підприємств середнього та крупних розмірів, де є потреба у створенні спеціалізованих підрозділів, відповідно до запропонованих нами підсистем, створюватимуться ієрархії рівня 2-N. Відповідно 2- г-ієрархія міститиме двох менеджерів, яким будуть підпорядковані безпосередні виконавці, N - г-ієрархія, міститиме N- кількість менеджерів, у залежності від того наскільки великою є організація, і скільки підсистем органу управління персоналом буде у ній створено. Відповідно 2- г-ієрархія та N - г-ієрархія наведені графічно на рис.3.14 та 3.15.

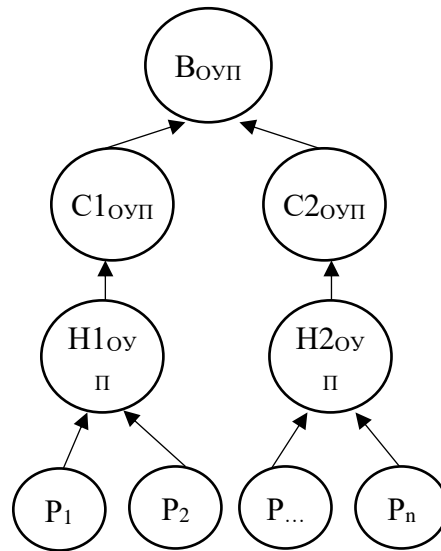


Рис.3.14. Дворівнева 2-г-ієрархія органу управління персоналом

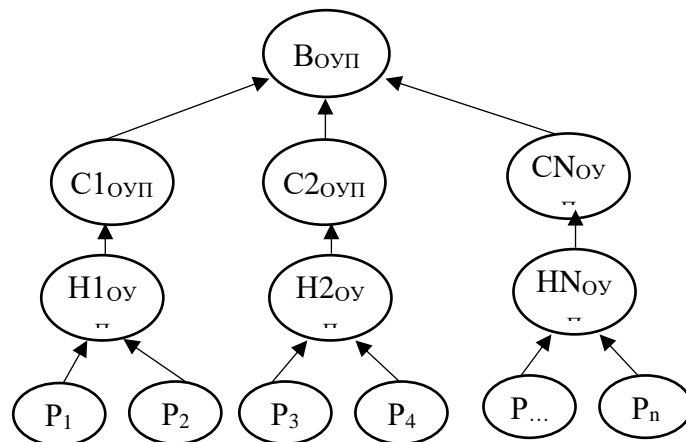


Рис.3.15. Багаторівнева N-г-ієрархія органу управління персоналом

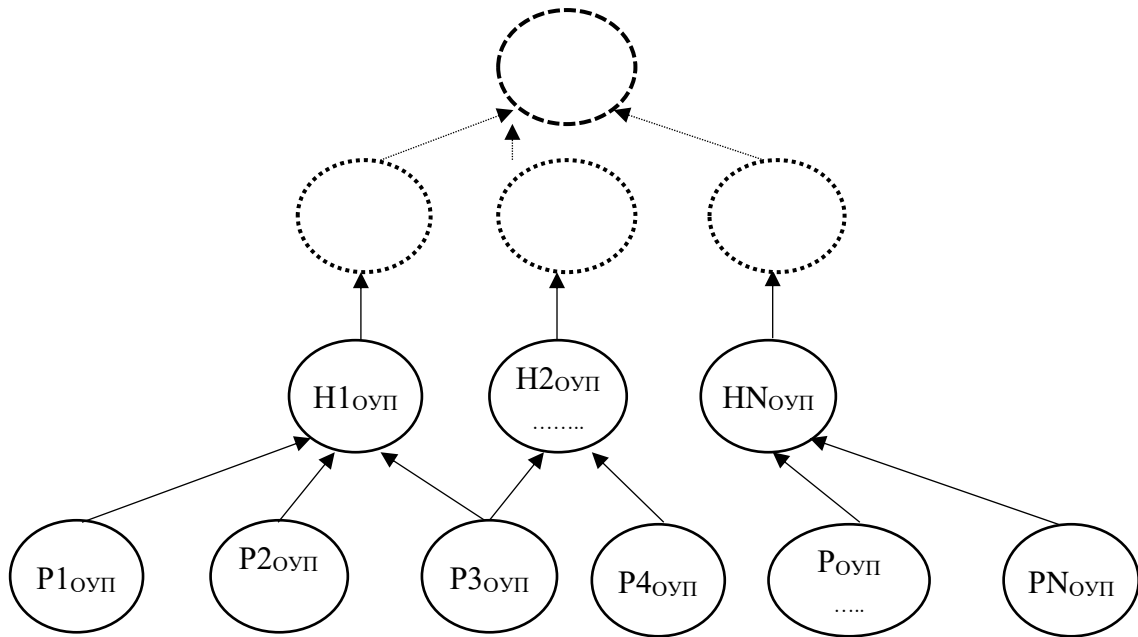


Рис.3.16 Неієрархічний граф керованої системи ОУП *

* Пояснення до структурних вершин графів наведені у табл.3.1.

Необхідність виокремлення ієрархічної та неієрархічної складових зумовлена тим, що ефективна діяльність органу управління персоналом забезпечується чітким підпорядкуванням його структурних елементів.

Неієрархічний граф керованої системи ОУП – являє собою сукупність елементів – підсистем, які підпорядковані найнижчому рівню керуючої системи, та відповідно визначають множину виконавців робіт з управління персоналом.

Особливістю неієрархічного графу є те, що різні підсистеми можуть варіювати приналежність до тієї чи іншої вершини графа вищого рівня.

2. На момент, коли до окремих елементів органу управління персоналом ставляться нові вимоги щодо забезпечення певних видів діяльності, виникає потреба у дослідженні зміни його поведінки. Цей процес можливо здійснити із застосуванням графодинаміки, яка дозволяє відстежувати зміни оргструктури ОУП, її функцій під впливом організаційної діяльності.

Тобто оргструктура ОУП не може бути незмінною, так як тоді вона не відповідатиме вимогам часу та завдань, які перед нею ставляться. Відповідно ці зміни не можуть відбуватись хаотично, а повинні відповідати певним закономірностям. Важливо відзначити, що вони можуть відбуватись автономно, тобто безпосередньо у структурі органу управління персоналом, а можуть бути

опосередковані зміни у діяльності самого підприємства, до якого належить ОУП, які частково спричиняють зміни останнього. Власне вони становлять сукупність динамічних змін, у результаті яких відбуваються структурні перебудови ОУП. Власне простежити яким чином доцільно здійснювати ці зміни можна із застосуванням динамічного підходу. Для моделювання динамічних змін в ОУП застосовано розроблений Айзерманом, М., Гусєвим, Л., Петровим, С., Смірноюю, І., (1977, с.135) динамічний підхід до аналізу структур, що описуються графами.

Відповідно оргструктуру S ОУП персоналом в конкретний момент часу її функціонування (t) можна відобразити, як $S(t)$. Під впливом різноманітних чинників з часом вона змінюється і в період часу ($t+1$) функцію її діяльності можна відобразити наступним чином:

$$S(t+1) = F[S(t)], \quad (3.7)$$

де F – функціональні дії та заходи щодо зміни оргструктури ОУП від моменту t до моменту $t+1$, у результаті яких відбувається удосконалення діючої оргструктури ОУП.

З метою встановлення динамічних змін у оргструктурі ОУП необхідно ввести параметри, як характеризуватимуть зміну графу ОУП у динаміці. Для цього введемо наступні означення:

$S(0)$ – початковий граф створеної оргструктури органу управління персоналом;

$S(t)$ – наступні графи, що створюються у процесі динамічного моделювання оргструктури $S(0)$, та базуються на ній;

У процесі моделювання оргструктури ОУП завжди наступатиме момент часу $t=T$, який зумовлюватиме появу певного графа – конкретної довжини (k , $k>1$), такого, який відповідатиме умові:

$$S(T+k) = S(t), \quad (3.8)$$

При цьому оргструктура являтиме собою граф у формі дерева, або сукупність дерев, які прийнято називати «лісом». Для зручності відображення у графодинаміці усі вершини графів нумеруються цілими числами, тож нехай

орган управління персоналом для будь-якого підприємства містить кількість вершин від 1 до N , де N – вершини (структурні елементи органу управління персоналом, що належать до керуючої системи, тобто їм завжди будуть підпорядковані певні виконавці).

Оргструктура органу управління персоналом являтиме собою граф, цілочисельного підпорядкування окремих елементів. Тобто для того щоб могли змінювати оргструктуру ОУП у динаміці доцільно ввести функцію підпорядкування, яку відобразатимемо наступним чином – $\varphi(n)$. У динаміці цю функцію прийнято називати П-функцією [Коваленко, І.І., та ін. 2012]. Виконання цієї функції для графа оргструктури ОУП для легкості розуміння відобразимо графічно, як функцію підпорядкування.

Тобто вище ми описували різні рівні ієрархії для графів ОУП. Розглянемо тепер яким чином для них виконуватиметься функція підпорядкування. Для найпростіших графів простої 1-ієрархії органу управління персоналом дана функція матиме вигляд (рис.3.17).

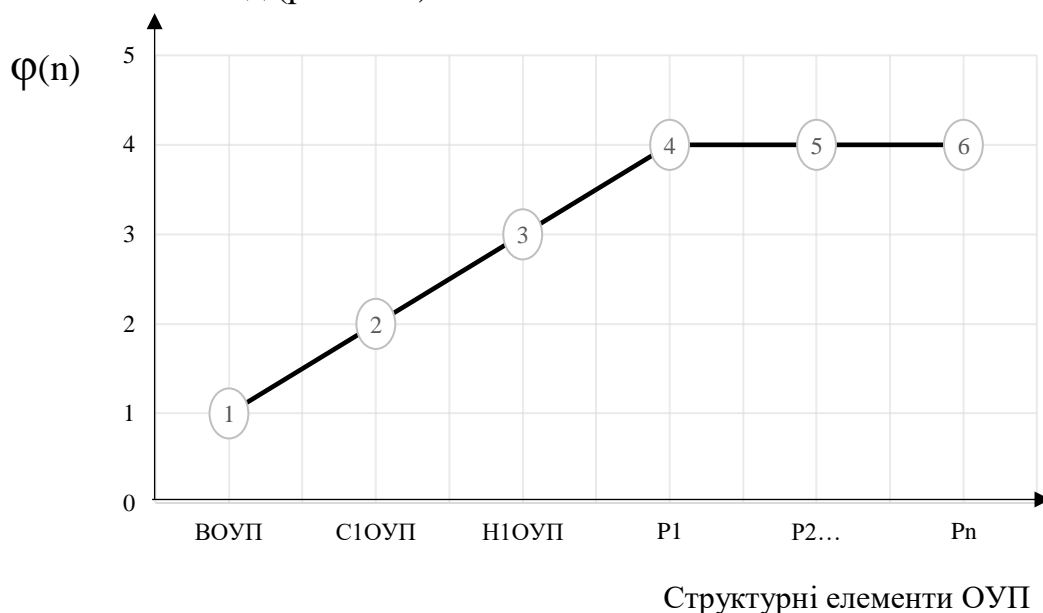


Рис.3.17. Функція підпорядкування для простої 1-ієрархії органу управління персоналом

Виконання завдань конкретними виконавцями ($P1 \dots Pn$) відбувається для малих підприємств на рівні одного підпорядкування одному заступнику з

персоналу, або особі, що виконує (суміщає) обов'язки по управлінню персоналом.

У випадку середніх підприємств та тих, де виокремлено просту оргструктуру ОУП функція підпорядкування виконується для дворівневої 2-їєрархії органу управління персоналом (рис.3.18).

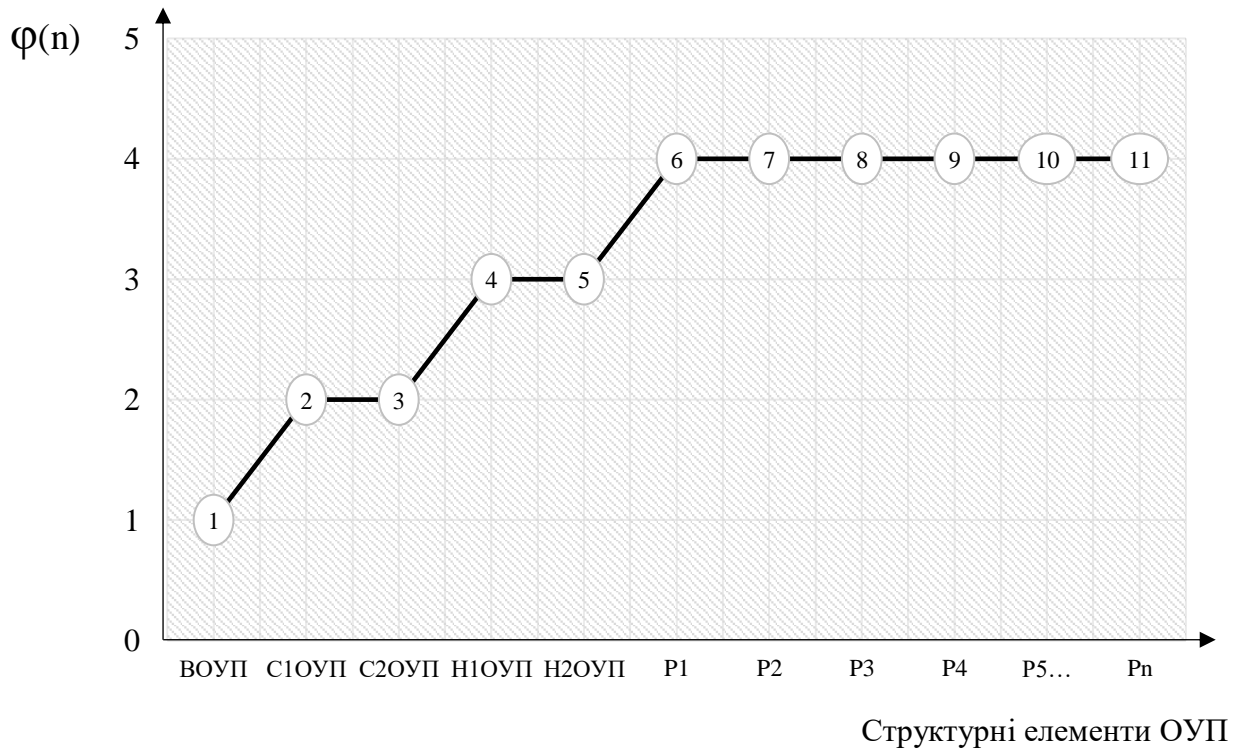
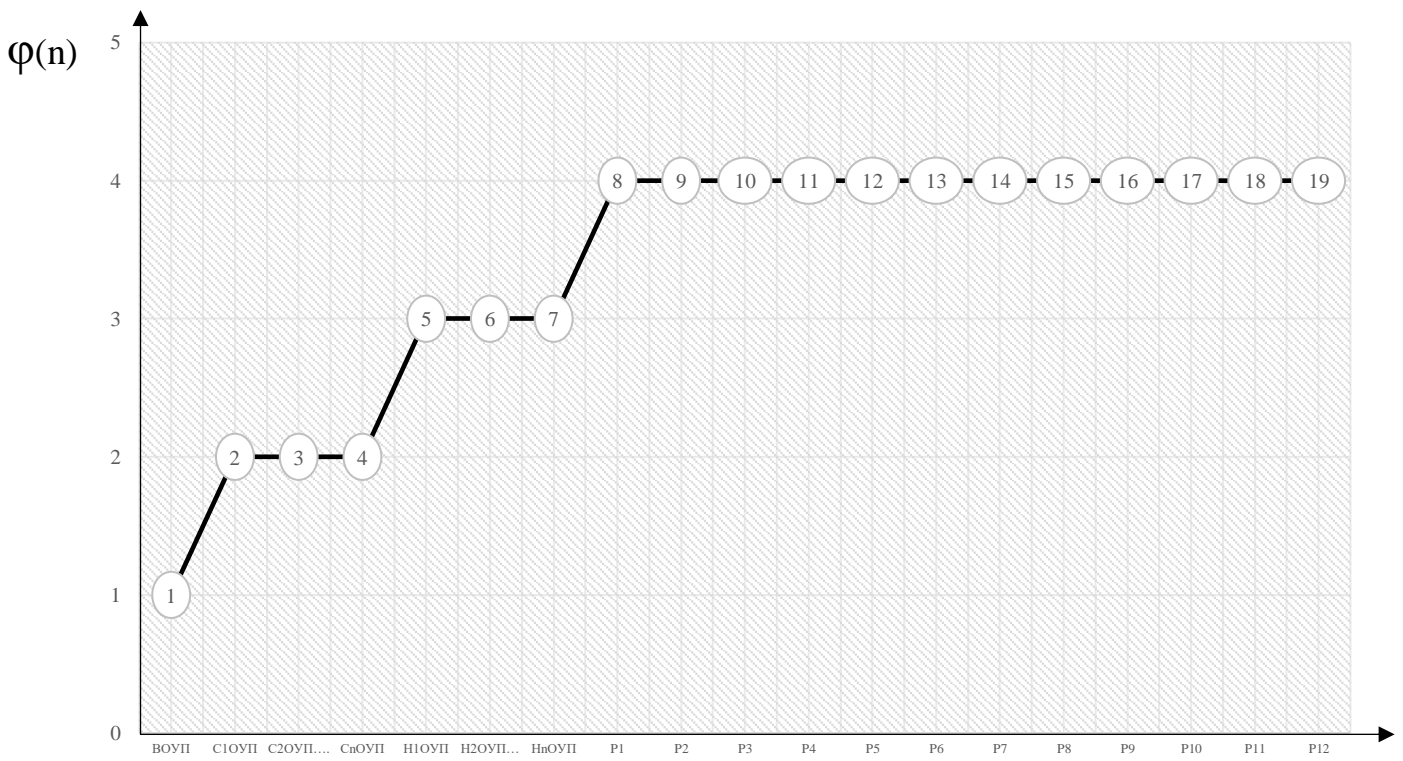


Рис.3.18. Функція підпорядкування для дворівневої 2-їєрархії органу управління персоналом

З рис.3.18 бачимо, що є коренева вершина 1, їй підпорядковані вершини 2 та 3 нижчого рівня (1-ше підпорядкування); у свою чергу до другого рівня ієрархії належатимуть вершини 4-5 (2-ге підпорядкування). Щодо виконавців то вони будуть закріплені, відповідно за вершинами 6-11 і знаходяться на одному рівні підпорядкування.

Власне функції підпорядкування, наведені на рис. 3.17-3.18 належить до простих, а для підприємств, де органу управління персоналом має чітку відокремлену структуру така функція матиме наступний вигляд (рис.3.19).



Структурні елементи ОУП

Рис.3.19. Функція підпорядкування для багаторівневої N-r -ієрархії органу управління персоналом

Таким чином будь-яка оргструктура ОУП виконує функцію підпорядкування П-функцію. Згідно основних положень графодинаміки, вона завідомо виконуватиме такі обмеження:

- $\varphi(n) < n$, тобто якщо подивитись на графіки 3.18-3.19 вершини розташовуються у низхідній нумерації, тобто номер вершини підпорядкування завжди більший від вершини, якій підпорядковуються;
- $\varphi(n)$ — завжди визначається виключно цілими натуральними числами;
- у випадку, коли $\varphi(n)=0$ підпорядкування немає, у нашому випадку, це керівник вищого рівня управління ОУП. Це обмеження зумовлює виникнення кореневої вершини, якій будуть підпорядковані інші вершини.

З часом кожен граф може змінювати свою структуру, починаючи від простої 1-г-ієрархії і закінчуючи багаторівневою N-г –ієрархією, а функцію підпорядкування можна відобразити як графову змінну траєкторію, що може бути виражена як послідовність П-функцій (Коваленко І.І., 2012):

$$\Phi_1^{t=1}(n) \rightarrow \Phi_2^{t=2}(n) \rightarrow \Phi_3^{t=3}(n) \rightarrow \dots \rightarrow \Phi_m^{t=m}(n) \quad (3.9)$$

Для того щоб побудувати раціональну оргструктуру ОУП в конкретний період часу t в графодинаміці можна застосовувати три типи операцій:

- унарні, що застосовуються для простої 1-г-ієрархії органу управління персоналом;
- бінарні для дворівневої 2-г-ієрархії;
- г-арні операції для багаторівневої N-г - ієрархії органу управління персоналом.

Відповідно перш ніж застосовувати конкретний тип операцій, доцільно визначитись, якою за масштабами буде створена організаційна структура ОУП. Як ми писали вище вона залежатиме від розміру самого підприємства на якому створюватиметься.

Після того подальшим кроком буде визначення кількості рівнів ієрархії (підпорядкування) у структурі самого органу управління персоналом.

Наступним кроком обираємо основну ціль задля якої проводиться динамічне моделювання оргструктури ОУП. Серед основних цілей виокремлюють наступні:

- декомпозиція оргструктури підприємства уцілому, у результаті якої на ньому відбувається її поділ з подальшим виокремлення оргструктури підрозділу ОУП;
- ущільнення, коли відбувається зворотній процес підпорядкування раніше виокремленого структурного підрозділу ОУП, іншим структурним підрозділам, тобто, коли потреби у самостійному ОУП немає;

- компетентнісний підхід, коли працівники виявляють бажання бути підпорядкованими керівнику з вищим рівнем компетенцій, ніж є у призначеного керівника;

- скорочення рівнів ієрархії, тобто, коли кількість працівників керуючої системи ОУП є занадто великою для визначеної кількості керованої системи. Тобто керівне навантаження на одного працівника є морально та функціонально завеликим;

- деструктуризація, яка означає обґрунтування ліквідації окремого підрозділу ОУП в загальній оргструктурі.

Опишемо можливі варіанти застосування конкретних видів операцій із графами для динамічного моделювання оргструктури ОУП. Враховуючи те, що нами обґрунтовано доцільність виокремлення органу управління персоналом в окремий структурний підрозділ в організаційній структурі підприємства, то для цього випадку найдоцільнішою є операція декомпозиції. Математично її можна записати так (Коваленко, І.І., Донченко, М.В., Швед, А.В., Кобилінський, І.А., 2012, с.28):

$$\Psi(n) = \left[\frac{\varphi(n)}{k} \right], k > 1 \quad (3.10)$$

де $\varphi(n)$ – функція підпорядкування, k – кількість структурних елементів, що будуть виокремлені у окремі підрозділи. У нашому випадку k буде рівним 2, так як один граф організаційної структури розбиватиметься на 2 з виокремленням вершини нового графа – органу управління персоналом.

Розглянемо на прикладі Fujikura Automotive Ukraine Львівського заводу-виробника джгутів для автомобілів. У 2018 році на даному підприємстві налічується близько 3,5 тис. осіб різних посад. Оргструктура підприємства включає виробничі та адміністративні підрозділи. За допомогою графодинаміки її можна відобразити у формі ланцюгового графа (рис. 3.20), на якому відображено рівні ієрархії.

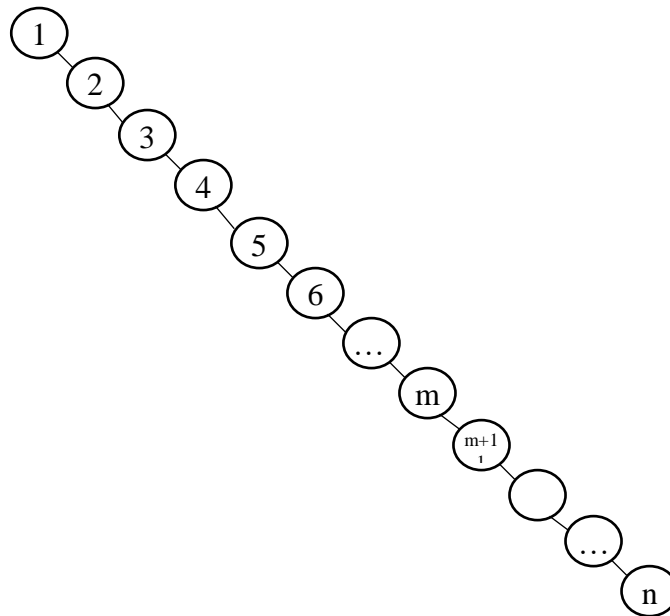


Рис.3.20. Вихідний ланцюговий ієрархічний граф підпорядкування в оргструктурі на прикладі Fujikura Automotive Ukraine

Тобто, як і на будь-якому підприємстві у Fujikura Automotive Ukraine є керівник 1, йому підпорядковуються заступники $2\dots m$, а їм керівники конкретних підрозділів $m+1\dots n$. Так як підприємство динамічно розвивається та розширює свій штат, то оргструктура змінює свій склад також. Відповідно на рис 3.20 не визначено конкретне кількісне укомплектування керівного складу. А ще так як за основну мету ми ставимо виокремлення ОУП, то нас власне цікавитиме його склад. Для того щоб мати можливість математично описати процес виокремлення оргструктури ОУП ланцюговий ієрархічний граф за допомогою операції усереднення перетворюють у граф g -арного підпорядкування, тобто у фактичну оргструктуру.

Важливо відзначити, що усереднення ланцюгового графа можна здійснювати за допомогою арифметичного та геометричного характеру, а також арифметичного усереднення для g -компонент.

Так як Fujikura Automotive Ukraine є підприємством крупним за розміром, і саме для підприємств таких масштабів доцільно виокремлювати орган управління персоналом, то для нього буде застосовано математичне усереднення для g -компонент, яке математично описується наступним чином (Коваленко, І.І., Донченко, М.В., Швед, А.В., Кобилінський, І.А., 2012, с.28):

$$\Psi(n) = \left[\sum_{i=1}^r \frac{\varphi_i(n)}{r} \right], r=1,2,3,\dots,N \quad (3.11)$$

де $\varphi(n)$ – функція підпорядкування, r – кількість структурних елементів, що будуть виокремлені у окремі підрозділи.

При виконанні цієї математичної операції граф оргструктури Fujikura Automotive Ukraine можна представити за допомогою рис.3.21.

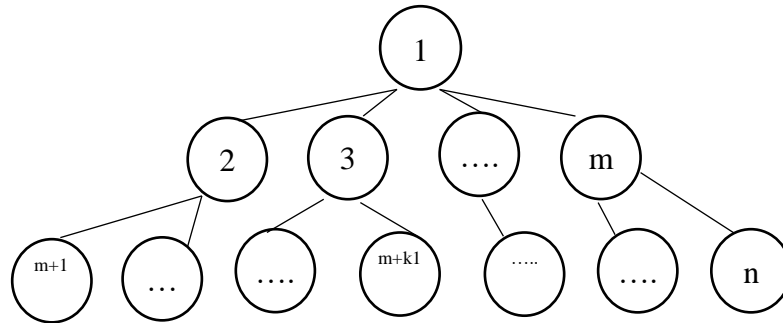


Рис.3.21. Вихідний r -арний граф підпорядкування в оргструктурі Fujikura Automotive Ukraine для проектування органу управління персоналом

Отже, ми отримали два вихідні графи, на основі яких спроектуємо орган управління підприємством для Fujikura Automotive Ukraine. За матеріалами досліджень роботи підприємства було встановлено, що роботу з персоналом на Fujikura Automotive Ukraine здійснює в основному HR-відділ, який тісно пов'язаний з рекрутинговим підрозділом, відділом розвитку персоналу, відділом нормування праці та підрозділом з обліку робочого часу, а також з тренінговим центром. Тобто роботу з кадрами на підприємстві здійснює, низка відділів, які можуть бути представлені окремою оргструктурою-органу управління персоналом із врахуванням того, що адміністративний персонал по роботі з кадрами становить близько 40 штатних співробітників.

Робота з кадрами здійснюється від етапу відбору анкет потенційних кандидатів на вакантні посади, їх супроводу у процесі трудової діяльності і до моменту звільнення.

Відповідно для проектування графу ОУП з графу представленого на рис.3.20 за формулою 3.10 потрібно здійснити операції з виокремлення

структурних підрозділів, що можуть бути підпорядковані керівнику органу управління персоналом. Тобто для Fujikura Automotive Ukraine пропонуємо наступне відображення графа ОУП (рис.3.22).

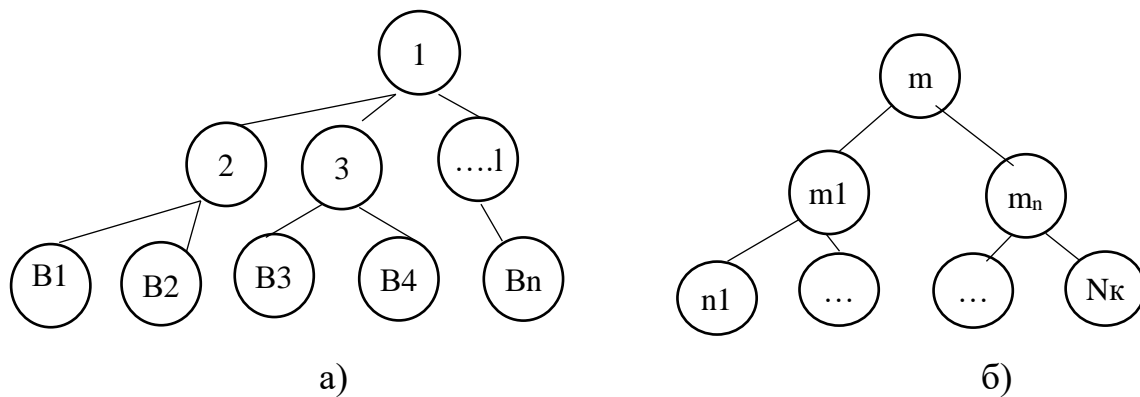


Рис.3.22. Граф перетворення оргструктури з виокремлення ОУП

Тобто орган управління персоналом для Fujikura Automotive Ukraine буде наступним: m – керівник відділу по роботі з персоналом (керівник HR-відділу), йому буде підпорядкований заступник по роботі з персоналом- головний HR-менеджер, котрому у свою чергу підпорядковуватимуться керівник рекрутингового підрозділу, відділу розвитку персоналу, відділу нормування праці та підрозділу з обліку робочого часу, а також з тренінгового центру. Окремо в цю структуру, але без підпорядкування пропонуємо включити відділ оплати праці.

Математично це перетворення можна представити таким чином:

- для вершини $n=1$, якою є керівник Fujikura Automotive Ukraine $\varphi(n) = 0$; $\Psi(n) = 0$, тобто ця вершина є кореневою;

- для вершин $2, 3, \dots, l$, які є заступниками керівника Fujikura Automotive Ukraine функції підпорядкування є наступними:

- 1) 2: $\varphi(n) = 1$; $\Psi(n) = 1$.
- 2) 3: $\varphi(n) = 2$; $\Psi(n) = 1$.
- 3) l: $\varphi(n) = l-1$; $\Psi(n) = 1$.
- 4) B1: $\varphi(n) = 1$; $\Psi(n) = 2$.
- 5) B1: $\varphi(n) = B1$; $\Psi(n) = 2$.
- 6) B3: $\varphi(n) = B2$; $\Psi(n) = 3$.
- 7) B4: $\varphi(n) = B3$; $\Psi(n) = 3$.

8) В n: $\varphi(n) = B^{n-1}$; $\Psi(n) = 1$.

Опишемо граф ОУП пропонований для компанії Fujikura Automotive Ukraine, отриманий у результаті операції розукрупнення формула 3.12 (рис.3.23).

Операція розукрупнення з виокремлення ОУП є наступною:

$$\Psi(n) = \left[\frac{\varphi(n)}{2} \right], \quad (3.12)$$

де $\varphi(n)$ – функція підпорядкування, 2 – структурний елемент, що буде виокремлений у окремий підрозділ. У нашому випадку один граф організаційної структури передбачає виокремлення графа – органу управління персоналом.

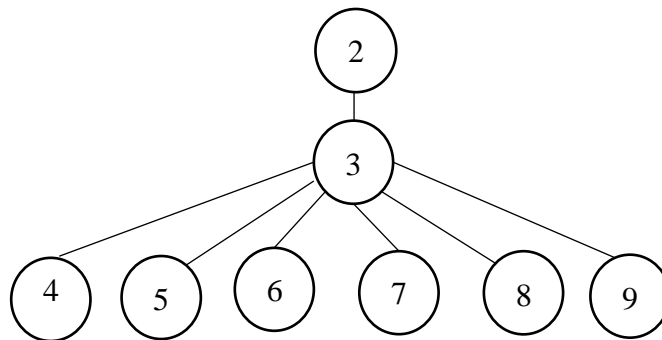


Рис.3.23. Граф оргструктури органу управління персоналом пропонований компанії Fujikura Automotive Ukraine

Як ми писали вище вершиною 2 буде керівник відділу по роботі з персоналом (керівник HR-відділу); 3 - заступник по роботі з персоналом-головний HR-менеджер, 4 - керівник рекрутингового підрозділу, 5- керівник відділу розвитку персоналу, 6 – керівник відділу нормування праці, 7- керівник підрозділу з обліку робочого часу, 8- керівник тренінгового центру, 9 – керівник відділу оплати праці. Таке перетворення для компанії Fujikura Automotive Ukraine можемо математично відобразити так, з оргструктури наведеної на рис.3.21 ми виокремили вершину 2, яку умовно позначатимемо, вершиною ОУП. При чому виокремлення такої вершини може відбуватись у будь-якій нумерації, у залежності від того, під яким порядковим номером, вона знаходиться у загальній оргструктурі. Відповідно уцілому по підприємству вершина 2 буде підпорядкованою вершині 1 з рис. 3.22. Однак буде кореневою для створеного ОУП, що відповідатиме такому перетворенню:

- 1) $n=2$; $\varphi(n) = 0$; $\Psi(n) = 1$;
- 2) $n=3$; $\varphi(n) = 2$; $\Psi(n) = 2$;
- 3) $n=4$; $\varphi(n) = 3$; $\Psi(n) = 3$;
- 4) $n=5$; $\varphi(n) = 4$; $\Psi(n) = 3$;
- 5) $n=6$; $\varphi(n) = 5$; $\Psi(n) = 3$;
- 6) $n=7$; $\varphi(n) = 6$; $\Psi(n) = 3$;
- 7) $n=8$; $\varphi(n) = 7$; $\Psi(n) = 3$;
- 8) $n=9$; $\varphi(n) = 8$; $\Psi(n) = 3$.

Таким чином, на прикладі компанії Fujikura Automotive Ukraine, ми описали можливість динамічного моделювання процесу виокремлення органу управління персоналом, для підприємств, що налічують значний за кількістю штат. Процедура виокремлення буде аналогічною для усіх підприємств, змінюватиметься лише кількість підсистем, які будуть виділені у складі ОУП.

Також цю операцію моделювання пропонуємо застосовувати для підприємств, які мають відокремлені філії та структурні підрозділи. Для таких підприємств пропонуємо виокремлювати загальний орган управління персоналом, який вирішуватиме основні завдання роботи з кадрами у цілому. Тобто шляхом онлайн роботи можна бути створити систему підбору кадрів для будь-якого відокремленого підрозділу; для окремих структурних підрозділів можна буде забезпечити корпоративне навчання, підвищення кваліфікації працівників, також це дозволить створити систему кадрового резерву, ротації між структурними одиницями.

Наступним цільовим проектуванням із застосуванням графодинаміки є підхід, коли можливості у відокремленому структурному елементі органу управління персоналу немає, однак без його функціонування важко ефективно забезпечити роботу з працівниками. Для цього пропонуємо застосовувати підхід укрупнення структури з підпорядкуванням ОУП правлінню підприємства у організаційній формі- відокремленого підрозділу.

Математично цю операцію моделюємо за допомогою формули 3.13, яка в графодинаміці має назву «укрупнення із скороченням» та має наступний вигляд (Коваленко, І.І., Донченко, М.В., Швед, А.В., Кобилінський, І.А., 2012, с.53):

$$\Psi(n) = \varphi(k \cdot n), k = 2, 3, \dots \quad (3.13)$$

де k – кількість структурних елементів організаційної структури, що будуть реорганізовані або ліквідовані.

Застосування цього способу моделювання розглянемо на прикладі Публічного акціонерне товариство "Іскра". Це підприємство було обрано для прикладу, у зв'язку із можливістю відобразити яким чином звужується організаційна структура під впливом економічних умов господарювання. Зокрема на діяльність підприємства негативним чином вплинула економічна криза, що призвело до значного скорочення чисельності персоналу за період до кризи і після кризи воно становило практично половину працівників. Так у 2011р. на підприємстві налічувалось 2028 осіб, а на момент дослідження у 2018р. лише 1155 ос. Відповідно таке скорочення зумовлює потребу у перегляді роботи органу управління персоналом. Так у період до кризи орган управління персоналом забезпечував пошук та укомплектування штату працівників, професійний відбір кандидатів, здійснював безперебійне професійне навчання виробничих кадрів, відбувалось планування навчання та за результатами роботи проводилось оцінювання персоналу. У 2018 р. уся кадрова робота зведена до того, що на підприємстві функціонує лише відділ кадрів, штатна чисельність працівників якого налічує 5 осіб. Таке переформування зумовлене цільовою економією коштів адміністративного персоналу. Змоделюємо яким чином доцільно переформатувати діючу оргструктуру, відповідно до умов функціонування Публічного акціонерне товариство "Іскра", наведених вище.

Так у ПАТ "Іскра" Органами управління є загальні збори акціонерів (1), наглядова рада (2) та ревізійна комісія (3). Наглядовій раді підпорядкований генеральний директор (4). Генеральному директору підпорядковані (Звітність ПАТ"Іскра"):

- фінансовий директор-головний бухгалтер (5) ;
- директор бізнес одиниці стратегічного розвитку та закупівлі для перепродажу (6);
- директор бізнес одиниці - "Скляний завод" (7);
- технічний директор (8);
- директор з економічної безпеки (9).
- директор науково-виробничого підрозділу світлодіодних джерел і енергогенеруючих пристроїв (10).

Директор з економічної безпеки забезпечує вирішення питань по роботі з персоналом. Відповідно до кризи на підприємстві функціонував орган управління персоналом (11), якому були підпорядковані підрозділи з набору працівників (12), підрозділ навчання кадрів (13), підрозділ оцінювання персоналу (14), підрозділ табельного обліку (15), соціального розвитку (16) та ін (n), наводимо ті, які найтісніше пов'язані з управлінням персоналом, так як в сучасних умовах такі відділи реорганізовані або ліквідовані. Відповідно наведемо три основні граfi, що відображають підпорядкування в оргструктурі рис.3.24.

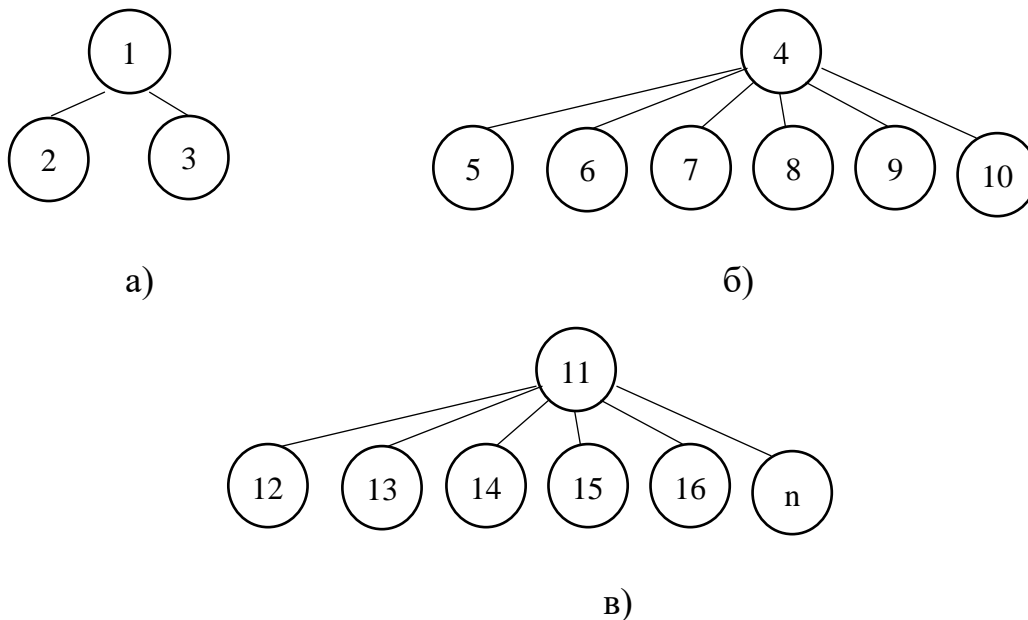


Рис. 3.24. Вихідні граfi оргструктури управління ПАТ"Іскра"

а) орган управління та контролю; б) виконавчий орган та правління; в) орган управління персоналом.

На рис. 3.24 представлено граф органу управління персоналом до кризи та масового скорочення працівників. Відповідно потрібно здійснити укрупнення оргструктури із подальшою ліквідацією органу управління персоналом. Для цього за допомогою мультиплікативної деструктуризації перетворимо вихідні графи перетворимо у незв'язані (рис.3.25) (Коваленко, І.І., Донченко, М.В., Швед, А.В., Кобилінський, І.А., 2012, с.25):

$$\Psi(n) = \varphi(n) + p(n), p(n) = \{-1; 0; +1\} \quad (3.14)$$

де $p(n)$ – окремі незалежні вершини.

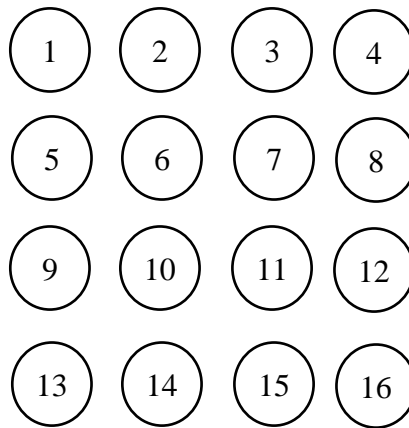


Рис.3.25. Незв'язний граф оргструктури, що буде застосований для укрупнення

Застосовуючи формулу 3.13 та $k=3$ для цієї формули, так як буде реорганізовано 3-й граф рис. 3.23 виконаємо наступні перетворення:

- $n=1: \Psi(n) = \varphi(3 \cdot 1) = 0$ вершина 1 головна;
- $n=2: \Psi(n) = \varphi(3 \cdot 2) = 1; 2 < 1;$
- $n=3: \Psi(n) = \varphi(3 \cdot 3) = 1; 3 < 1;$
- $n=4: \Psi(n) = \varphi(3 \cdot 4) = 2; 4 < 2;$
- $n=5: \Psi(n) = \varphi(3 \cdot 5) = 4; 5 < 4;$
- $n=6: \Psi(n) = \varphi(3 \cdot 6) = 4; 6 < 4;$
- $n=7: \Psi(n) = \varphi(3 \cdot 7) = 4; 7 < 4;$
- $n=8: \Psi(n) = \varphi(3 \cdot 8) = 4; 8 < 4;$
- $n=9: \Psi(n) = \varphi(3 \cdot 9) = 4; 9 < 4;$
- $n=10: \Psi(n) = \varphi(3 \cdot 10) = 4; 10 < 4;$

- $n=11: \Psi(n) = \varphi(3 \cdot 11) = 4; 11 < 4;$
- для вершин 12-н функція підпорядкування не існує, так як дані підрозділи будуть ліквідовані.

У результаті виконання деструктуризації отримаємо нову оргструктуру з підпорядкуванням органу управління персоналом генеральному директору. Відповідно пропонована ПАТ "Іскра" укрупнена оргструктура матиме вигляд (рис.3.26).

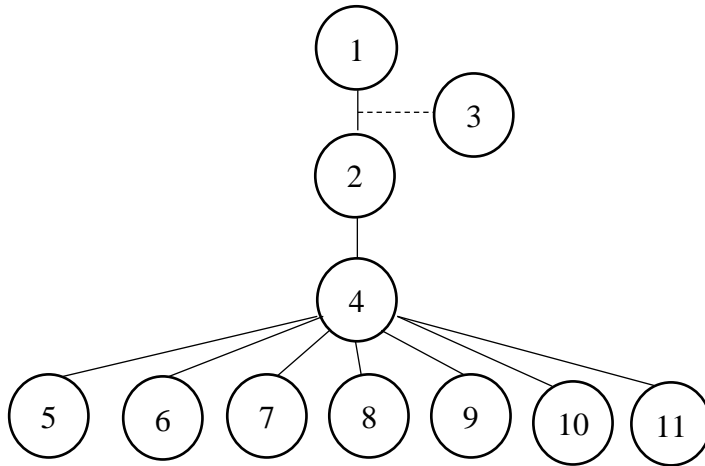


Рис. 3.26. Пропонований граф органу управління для ПАТ "Іскра" у результаті деструктуризації

Такі операції можна застосовувати для будь-яких підприємств, що мають проблеми з економічно-фінансовим аспектом забезпечення функціонування органу управління персоналом. Що у свою чергу дозволить скоротити витрати на утримання такого органу та при цьому не порушить процес управління персоналом.

Таким чином ми отримаємо оптимальну оргструктуру органу управління підприємством. Завдяки графодинаміці операції моделювання дозволять виконувати на підприємстві завдання з оптимізації діяльності органу управління персоналом. Оптимізація здійснюватиметься у двох аспектах:

- з виокремленням органу управління персоналом;
- з реорганізацією та зміною підпорядкування.

Це дозволить отримати оргструктуру з оптимальною нормою керованості та виконанням усіх поставлених завдань на орган управління персоналом.

ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 3

1. Встановлено, що для того, щоб побудувати раціональний орган управління персоналом, потрібно забезпечити послідовну реалізацію дій його створення. Відповідно проектування моделі органу управління запропоновано здійснювати у такій послідовності: обґрунтування потреби в побудові ОУП, розроблення проекту організаційної структури ОУП; побудова проектної організаційної структури ОУП; встановлення мети, цілей та завдань ОУП; визначення джерел наповнення ОУП; визначення функціональних обов'язків, встановлення відповідальності та повноважень учасників ОУП; оптимізація та збалансування оргструктури ОУП; проектування структури органу управління персоналом. Запропоновані етапи дозволять раціонально наповнити орган управління персоналом, відповідно до потреб підприємства.

2. Визначено, що управління персоналом підприємства не можливе без виокремлення в його структурі спеціалізованого підрозділу (або відповідальної особи), які виконуватимуть функції управління кадрами. За результатами проведених досліджень, було встановлено, що на підприємствах виокремлюють відділи по роботі з персоналом, однак на них не застосовуються моделі, що дозволяють розробити раціональну оргструктуру органу управління персоналом. Тому у розділі розроблено та побудовано модель типового органу управління персоналом суб'єкта господарювання, для якого є потреба виокремлення окремого структурного підрозділу з управління персоналом.

3. До складу органу управління персоналом на різних підприємствах може входити значна кількість підсистем. Для того щоб керівникам при побудові органу управління персоналом було легко вибрати, які саме підсистеми потрібні підприємству, нами систематизовано та виокремлено структурні елементи органу управління персоналом за функціональною ознакою, на основі чого розвинуто типову структуру органу управління підприємством. Запропоновану типову структуру рекомендуємо для використання на підприємствах, де

керівництвом визначена потреба у виокремленні органу управління персоналом у загальній організаційній структурі підприємства.

4. Орган управління персоналом на підприємстві ми розглядаємо як певну сукупність структурних елементів, що утворюють конкретну множину, та на її основі структуру цього органу. Згідно теорії множин, застосованої для побудови органу управління персоналом визначено, що кожен об'єкт структурної множини ОУП матиме конкретний набір властивостей та забезпечуватиме виконання поставлених на нього цілей. Це дозволило розвинути множинну модель побудови організаційної структури органу управління персоналом, яка організаційну структуру ОУП виражає певною сукупністю об'єктів та класів. Об'єкти забезпечують функціональне призначення, а класи є носіями певних різнотипових властивостей та специфікацій.

5. Доведено, що під впливом мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища орган управління персоналом не може залишитись незмінним, а, отже, повинен розвиватись. Під розвитком ОУП розглянуто процес постійного удосконалення структури ОУП, основних навиків, функціональних обов'язків, відповідальності, повноважень учасників ОУП, відповідно до потреб, в яких функціонує підприємство в конкретний період свого розвитку. З метою забезпечення ефективного розвитку запропоновано процес реорганізації органу управління персоналом здійснювати шляхом реалізації таких етапів: аналізування організаційної структури управління; аналізування діючої структури органу управління персоналом; встановлення відповідності структури органу управління персоналом загальній організаційній структурі підприємства та основній меті діяльності; визначення потреби у конкретних структурних елементах органу управління персоналом; проектування та побудова удосконаленої структури органу управління персоналом підприємства.

6. Оргструктура ОУП потребує постійного удосконалення, так як не може бути статичною. Для того щоб ефективно здійснювати зміни в оргструктурі ОУП на основі застосування графодинамічного підходу нами обгрунтовано, що в основі будь-якого ОУП можна застосовувати ієрархічні графи різних рівнів.

Відповідно до систематизованої формалізованої структурної декомпозиції органу управління персоналом за функціональною ознакою при проектуванні динамічних змін в ОУП запропоновано застосовувати три типи ієрархій: проста 1-г-ієрархія, дворівнева 2-г-ієрархія, багаторівнева N-г-ієрархія, що дозволить виокремити ієрархічну та неієрархічну складові, які забезпечуватимуть чітке підпорядкування структурних елементів ОУП.

7. Із застосуванням графодинаміки запропоновано здійснювати дослідження зміни поведінки органу управління персоналом, відповідно до факту появи нових вимог щодо забезпечення певних видів діяльності останнім. Цей процес можливо здійснити на основі визначення основної цілі задля якої проводиться динамічне моделювання оргструктури ОУП. Нами визначено дві основні цілі: декомпозиція оргструктури підприємства уцілому, у результаті якої на ньому відбувається її поділ з подальшим виокремлення оргструктури підрозділу ОУП та деструктуризація, яка означає обґрунтування ліквідації окремого підрозділу ОУП в загальній оргструктурі. Саме для цих двох випадків запропоновано здійснювати два типи операцій над графами: усереднення за допомогою арифметичного та геометричного характеру, а також арифметичного усереднення для r -компонент у випадку створення ОУП та операцію укрупнення із скороченням, що дозволить оптимізувати оргструктуру ОУП, шляхом її декомпозиції.

Основні результати розділу представлені у роботах (Тарнавський, М. І., Бала, Р.Д., та Бала, О. І., 2014; Тарнавський, М. І., 2016с; Тарнавський, М. І., Бондаренко, Л. П., 2017; Тарнавський, М.І. та Бала, Р.Д., 2018;)

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретико-прикладне та наукове вирішення проблеми економічного оцінювання та побудови органів управління персоналом підприємств. За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки:

1. Економічний зміст основних категорій процесу управління персоналом удосконалено на засадах розмежування категорій «кадри», «людські ресурси», «людський чинник», «людський потенціал» із виокремленням суб'єкту управління «персоналу» з метою чіткої ідентифікації органу, що виступатиме об'єктом управління – органу управління персоналом. Управління персоналом запропоновано розглядати як управління, в якому об'єктом є персонал, а суб'єктом – орган управління персоналом підприємства, що здійснює діяльність на засадах функціонального підходу із застосуванням засобів, методів та інструментів управління з метою досягнення цілей підприємства, досягнення особистих цілей працівників, забезпечення розвитку персоналу та підвищення кадрового потенціалу.

Орган управління персоналом підприємства запропоновано розглядати як особу, кілька осіб, структурний підрозділ та / або структурні підрозділи підприємства, що здійснюють управління персоналом підприємства. Відповідно органом управління персоналом підприємства є директор (керуючий) підприємства, а також особа, структурний підрозділ та / або кілька структурних підрозділів підприємства, що здійснюють управління персоналом, а саме: начальник відділу управління персоналом, працівники відділу управління персоналом та інші особи відповідно до організаційної структури підприємства. Запропоноване визначення економічної категорії «орган управління персоналом підприємства» визначено вперше, адже, незважаючи на існування різних осіб та структурних підрозділів на підприємстві, що відповідають за управління персоналом, узагальненого визначення у навчальній та науковій літературі нами не виявлено, хоча деталізуються визначення, що стосуються окремих структурних підрозділів з управління персоналом підприємства.

2. Теоретико-практичні основи функціонування органу управління персоналом розвинуто на засадах запропонованої типологізації його видів за такими класифікаційними ознаками: за кількістю осіб, задіяних в органі управління персоналом підприємства (одноособові та багатоособові); за рівнем управління (головний, виконавчий); за джерелом формування (із залученням нових працівників, із залученням наявного персоналу); за підходом до управління (реактивні, проактивні); за інноваційністю управління (традиційні, інноваційні). Запропонована типологізація органів управління персоналом підприємства забезпечить вибір відповідних механізмів та моделей побудови і організування роботи органу управління персоналом на конкретному підприємстві, а також забезпечить систематизацію, упорядкування наявних структурних підрозділів з управління персоналом за відповідними функціонально-рольовими ознаками задля здійснення порівняльного аналізу результатів їхньої діяльності та оцінювання ефективності роботи загалом, на засадах порівняльного аналізу їх між собою у цілях формування комплексу управлінських рішень щодо удосконалення управління персоналом підприємства.

3. З метою забезпечення ефективного процесу функціонування органу управління персоналом у роботі досліджено та систематизовано чинники впливу на формування та діяльність ОУП, що дасть змогу чітко і обґрунтовано приймати рішення, проаналізувавши наявність впливу того чи іншого чинника, а також рівень впливу виявлених чинників. Чинники згруповано за ознаками щодо зовнішнього та внутрішнього впливу на ОУП. До зовнішніх чинників впливу на формування органу управління персоналом підприємства віднесено: нормативно-правову базу у сфері персоналу, особливості зовнішньо-економічної діяльності, галузеві особливості, соціально-економічні процеси і явища, стан ринку праці, розвиток фінансово-кредитного сектору, розвиток техніки і технологій, стан ринку освітніх послуг, кадрову політику підприємств-конкурентів. До внутрішніх чинників: рівень задоволення матеріальних та професійних потреб працівника, інтелектуальний потенціал та капітал, умови

праці на підприємстві, кадрову політику підприємства, ресурсне забезпечення управління персоналом, стратегію, цілі та завдання підприємства, величину та структуру організації, рівень фінансового забезпечення діяльності підприємства.

4. Концепція розвитку діяльності органів управління персоналом розвинута на засадах ідентифікації принципів управління персоналом підприємства за двома критеріями, сутністю та значенням, за якими виокремлено такі принципи: ієрархічність, колегіальність, узгодженість, системність, відповідальність, адаптивність, цільовість, ефективність та законність. Запропонований перелік принципів управління персоналом підприємства ґрунтується на специфіці цього різновиду управління, а також враховує ключові напрями та завдання, що стоять перед органом управління персоналом підприємства, дозволить підвищити ефективність управління персоналом підприємства, а також діяльність органу з управління персоналом підприємства загалом.

5. Концептуальний підхід до дослідження вітчизняного і зарубіжного досвіду економічного оцінювання і побудови органу управління персоналом підприємства дозволив встановити, що у теоретичних аспектах досліджуваної проблематики і практичній діяльності підприємств по роботі з персоналом практично відсутні методи оцінювання побудови та діяльності органу управління персоналом. Основною проблемою поширених методів оцінювання діяльності органу управління персоналом є суб'єктивність отримуваних результатів, значний перелік індикаторів, відсутність звітної інформації для оцінювання. Основою побудови пропонованих теоретико-методологічних засад оцінювання діяльності органу управління персоналом підприємства є: універсальність – спроможність бути застосованою для будь-якого підприємства; об'єктивність – відокремленість від суб'єктивно отриманих оцінок, мінімізація впливу окремого суб'єкта оцінювання на кінцевий результат; аналітичність – використання для оцінювання статистичних та фінансових показників зі звітів підприємства.

6. Невід'ємним фактором ефективної роботи будь-якого суб'єкта господарювання є його персонал, роботу якого забезпечує відповідний орган

управління. Однак практика господарювання вітчизняних підприємств дозволяє стверджувати, що побудова та економічне оцінювання органу управління персоналом не підкріплене відповідним інструментарієм, системою уніфікованих індикаторів здійснення таких процесів.

Здійснювати побудову та структурне наповнення органу управління персоналом запропоновано на засадах застосування індикативно-цільового підходу, який передбачає розроблення системи показників, на основі яких підприємство може обґрунтувати необхідність побудови чи структурного формування ОУП та розрахувати його кількісне наповнення відповідним штатним складом. В межах індикативно-цільового підходу запропоновано виокремити три групи індикаторів: індикатори обґрунтування доцільності створення ОУП організаційного характеру; індикатори економічного характеру щодо можливостей побудови чи формування ОУП та індикатори структурно-функціонального забезпечення ОУП. Застосування цих індикаторів дозволить аргументувати потребу у виокремленні ОУП, як окремого елемента апарату управління, здійснити економічне обґрунтування можливостей його створення та обчислити його структурно-змістове наповнення.

7. Застосовуючи індикатори кількісного наповнення органу управління персоналом розроблено процес побудови ОУП на основі індикативно-цільового підходу. Він являє собою послідовність взаємопов'язаних етапів та дій щодо визначення функцій управління персоналом, їх закріплення за конкретними виконавцями, а також створення умов для їх реалізації. Відповідно основними етапами процесу побудови ОУП на основі індикативно-цільового підходу пропонуємо: збір та аналіз даних про управління персоналом на підприємстві; оцінювання поточної роботи з персоналом на засадах застосування показників обґрунтування доцільності створення ОУП організаційного характеру; обґрунтування потреби у створенні ОУП, виокремленні структурного підрозділу з управління персоналом чи штатної посади щодо кадрової роботи; оброблення інформації та оцінювання індикаторів економічних можливостей побудови ОУП; обґрунтування економічної доцільності побудови ОУП; збір та аналіз

інформації для оцінювання структурно-функціонального забезпечення ОУП; оцінювання індикаторів структурно-функціонального забезпечення ОУП; прийняття рішення про побудову ОУП на засадах врахування трьох блоків оцінювання. Відповідно побудова ОУП у такій послідовності створить можливості приймати ефективні рішення щодо роботи системи персоналу з урахуванням характеристик її учасників, визначенням їх можливостей, забезпеченням підпорядкованості та взаємозв'язку.

8. Результатом застосування індикативно-цільового підходу до побудови органу управління персоналом є виокремлення відповідних підсистем - структурних елементів ОУП, які повинні становити цілісну його оргструктуру та забезпечувати відповідну роботу, яку запропоновано оцінювати за трьома критеріями ефективності: економічна, організаційна та соціальна. Трикомпонентне оцінювання ефективності дозволяє розраховувати індикатори поточного рівня діяльності органу управління персоналом у трьох напрямках та визначити інтегральний показник результативності діяльності ОУП, який може відповідати високому, достатньому, середньому, низькому або критичному (проблемному) рівням, на основі чого прийматимуться подальші рішення щодо роботи відповідного ОУП. При цьому розрахунок за окремими складовими забезпечить оцінювання економічного результату діяльності підприємства за участі органу управління персоналом, визначатиме раціональність побудови ОУП відповідно до виконання ним визначених функцій та розвитку підприємства. Щодо соціальної ефективності, то її розрахунок дозволить визначити рівень впливу органу управління персоналом на соціальний розвиток працівників, підприємства та соціальної складової діяльності підприємства у зовнішньому середовищі.

9. З метою практичного застосування індикативно-цільового підходу було проведено дослідження щодо визначення стану побудови та ефективності діяльності органів управління персоналом на підприємствах. За результатами чого визначено, що спостерігаються негативні тенденції розвитку систем управління персоналом на досліджуваних великих та середніх підприємствах.

Зокрема спостерігається проблема високої плинності кадрів, переважання чисельності звільнених працівників над прийнятими, незначної уваги підприємства приділяють професійному розвитку, навчанню чи підвищенню кваліфікації, неналежно здійснюється робота з забезпечення соціального розвитку, а також, спостерігається тенденція до скорочення витрат на утримання системи персоналу.

Такі тенденції негативно вплинули на роботу органу управління персоналом. Так, за результатами оцінювання загальної ефективності діяльності ОУП було встановлено, що на жодному із досліджуваних підприємств ця ефективність не знаходиться на високому рівні, на переважній більшості вона є середньою, і лише на окремих підприємствах, переважно із зарубіжними інвестиціями, вона є достатньою. Все це дозволяє зробити загальний висновок, що існує потреба здійснення запропонованого нами оцінювання та розробленні моделей розвитку діяльності ОУП.

10. Встановлено, що раціонально побудована оргструктура ОУП є запорукою ефективної роботи системи персоналу на підприємстві. Це у свою чергу зумовило необхідність удосконалити механізм проектування оргструктур ОУП, який передбачає послідовну реалізацію дій у такій послідовності: обґрунтування потреби в побудові ОУП, розроблення проекту організаційної структури ОУП; побудова проектної організаційної структури ОУП; встановлення мети, цілей та завдань ОУП; визначення джерел наповнення ОУП; визначення функціональних обов'язків, встановлення відповідальності та повноважень учасників ОУП; оптимізацію та збалансування оргструктури ОУП; проектування структури органу управління персоналом. Запропоновані етапи дозволять раціонально наповнити орган управління персоналом, відповідно до потреб підприємства.

11. Орган управління персоналом на різних підприємствах матиме різну структуру, відповідно, з метою вибору конкретних підсистем ОУП нами систематизовано та виокремлено структурні елементи органу управління персоналом за функціональною ознакою, на основі чого розвинуто типову

структуру органу управління підприємством, яка міститиме дванадцять підсистем: планування кадрового забезпечення; кадрового забезпечення підприємницької діяльності; ротації та кадрового резерву; аналізування, атестації та оцінювання персоналу; обліку персоналу; мотивування персоналу; створення належних, якісних та безпечних умов праці; інформаційно-юридичного забезпечення та супроводу; ресурсного забезпечення роботи з персоналом; навчання та підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик; розвитку персоналу та соціалізації працівників. Запропоновану типову структуру рекомендуємо для використання на підприємствах великих та середніх розмірів, де керівництвом визначена потреба у виокремленні органу управління персоналом у загальній організаційній структурі підприємства (з вибором відповідних підсистем залежно від потреб управління персоналом).

12. Процес функціонування ОУП перебуває під впливом різноманітних чинників, а отже, не може бути сталим. Із врахуванням цього у роботі удосконалено структурно-функціональне моделювання діяльності ОУП на засадах застосування множинної моделі побудови організаційної структури органу управління персоналом, яка організаційну структуру ОУП виражає певною сукупністю об'єктів, які забезпечують функціональне призначення ОУП та класів, які є носіями певних різнотипових властивостей та специфікацій.

Об'єкти та класи можуть видозмінювати свої функції, властивості та специфікації у процесі розвитку ОУП. Такі зміни відбуватимуться у процесі реорганізації ОУП. З метою забезпечення ефективного розвитку ОУП доведено, що процес реорганізації органу управління персоналом доцільно здійснювати шляхом реалізації таких етапів: аналізування організаційної структури управління; аналізування діючої структури органу управління персоналом; встановлення відповідності структури органу управління персоналом загальній організаційній структурі підприємства та основній меті діяльності; визначення потреби у конкретних структурних елементах органу управління персоналом; проектування та побудова удосконаленої структури органу управління персоналом підприємства.

13. Доведено, що ефективне здійснення змін в діяльності ОУП доцільно проводити із застосуванням графодинамічного підходу, згідно якого, в основі будь-якого ОУП можна застосовувати ієрархічні графи різних рівнів та три типи ієрархій: проста 1-р-ієрархія, дворівнева 2-р-ієрархія, багаторівнева N-р-ієрархія, що дозволить виокремити ієрархічну та неієрархічну складові, які забезпечуватимуть чітке підпорядкування структурних елементів ОУП. Відповідно до систематизованої формалізованої структурної декомпозиції органу управління персоналом за функціональною ознакою при проектуванні динамічних змін в ОУП встановлено, що оргструктура органу управління персоналом являтиме собою граф, цілочисельного підпорядкування окремих ієрархій.

14. Графодинамічне моделювання ОУП рекомендовано здійснювати у випадку декомпозиції оргструктури підприємства уцілому, у результаті якої на ньому відбувається її поділ з подальшим виокремлення оргструктури підрозділу ОУП або ж у випадку деструктуризації, яка означає перебудову окремого підрозділу ОУП в загальній оргструктурі. Саме для цих двох випадків запропоновано здійснювати два типи операцій над графами: усереднення за допомогою арифметичного та геометричного характеру, а також арифметичного усереднення для r -компонент у випадку створення ОУП та операцію укрупнення із скороченням, що дозволить оптимізувати оргструктуру ОУП, шляхом її декомпозиції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ангелов, Г. В., Черкаський, А. В., 2014 Психолого–етичні аспекти сучасного управління персоналом. *Економіка харчової промисловості*, 2, с. 36–38.
2. Антоненко, К. В., 2005. *Механізм індивідуалізованого управління персоналом міжнародного підприємства*. Автореф. дис. канд. екон. наук. Київ, Національний авіаційний університет, 21 с.
3. Арапова, О., Щелкунова, А, 2014. Роль формування та управління кадровим потенціалом у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 8, с. 35–46.
4. Балабанова, Л. В., Стельмашенко, О. В., 2010. *Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія*. Донецьк : ДонНУЕТ.
5. Балановська, Т. І., 1999. *Менеджмент персоналу в АПК України*: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02; Нац. аграр. ун–т. – К., 19 с.
6. Безсмертна В. В., 2008. *Стратегічне управління персоналом підприємства*. Автореф. дис. канд. екон. наук. Східноукраїнський національний університет ім. В.Даля. Луганськ, 17 с.
7. Белущенко, Т., 2010. Еволюція завдань та функцій служб управління персоналом. *Управління персоналом*, 9, с. 12–15.
8. Белік, В. Д., 2014. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*, 45, с. 54–57.
9. Біловол, Р. І., 2017. Стан та перспективи структурної перебудови кадрової служби вітчизняних підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*, т. 22, вип. 1, с. 55–58.

10. Білорус, Т. В., 2007. *Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія*. Ірпінь.
11. Бойченко, В. С., 2014. Аутсорсинг в управлінні персоналом: сучасний стан. *Економіка розвитку*, 2, с. 60–64.
12. Буднік, М. М., Медяна, Л. С., 2015. Формування ефективної системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 3(2), с. 25–30.
13. Бузько, І. Р., Вартанова, О. В., Надьон, Г. О., Крупко, В. І., Безсмертна, В. В., 2009. *Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія*. Луганськ.
14. Бутенко, І. А., 2014. «Управління персоналом підприємства» як системна категорія. *Економічні інновації*, 57, с. 51–61.
15. Бутенко, І. А., Курносова, А. В., 2014. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. *Вісник економічної науки України*, 3, с. 7–11.
16. Ван, Хао, Мак-Нортон, Р. 1963. *Аксиоматические системы теории множеств*. Москва: Издательство иностранной литературы.
17. Ванкевич, Е. В., 2017. Концепция кадровой работы организации в условиях построения инновационной экономики. *Економічний вісник університету*, 32(1), с. 7–13.
18. Василик, А. В., 2014. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально–трудова відносина: теорія та практика*, 1, с. 306–314.
19. Ващенко, Н. В., 2014. Адаптація принципів та методів управління персоналом у процесі управління підприємством. *Економічний часопис–XXI*, 1–2(1), с. 98–101.
20. Вергун, В. А., Ступницький, О. І., 2015. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*, 2(1), с. 96–100.

21. Верхоглядова, Н. І., Іваннікова, Н. А., Лаврінченко О. В., 2007. *Управління трудовим потенціалом підприємств: монографія*. Д.: Пороги, 284 с.
22. Виноградський, М. Д., Виноградська, А. М., Шкапова, О. М., 2009. *Управління персоналом*. 2-ге видання. К. : Центр учбової літератури.
23. Вишня, Т. В., 2014. Ефективність використання персоналу та сучасні напрями розвитку менеджменту персоналу. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*, 9, с. 296–299.
24. Волянська-Савчук, Л. В., 2004. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*, 7(2), с. 149–153.
25. Воронкова, В. Г., 2004. *Кадровий менеджмент*. К.: ВД «Професіонал».
26. Гебер, Н. А., 2014. Теоретичний базис системи управління персоналом підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1, с. 216–225.
27. Герасименко, О., Герасименко, Г., 2015. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, 7, с. 29–37.
28. Гетманова, М. М., Буднік, Є. Ю., 2014. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 2(1), с. 158–162.
29. Гирман, А. П., Новиков, В. А., 2017. Оценка персонала на предприятии: некоторые теоретические и методологические аспекты. *Бізнес Інформ*, 3, с. 400–404.
30. Головань, Д.В., 2013. Застосування сучасних автоматизованих систем управління персоналом на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*, № 1 (21), с.77-85.

31. Голубка, О. Я., Дідович, Ю. О., Копусяк, Я. Ф., 2016. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 5(1), с. 113–117.
32. Гончаров, В. Н., Радомский, С. И., Радомская, М. С., Додонов, О. В., Коломийцев, А. А., 2006. *Психологические основы организации трудового коллектива: монография*. Донецк : СПД Куприянов В. С.
33. Горбачова, І. В., 2011. *Система управління персоналом сільськогосподарських підприємств*. Автореф. дис. канд. екон. наук. Житомир. нац. агрокол. ун–т. Житомир, 20 с.
34. Гриньова, В. М. ред., 2004. *Адміністративне управління трудовим потенціалом*. Харків.: ХНЕУ.
35. Гриньова, В. М., Ястремська, О. М., 2006. *Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: монографія*. Х. : ХНЕУ..
36. Грідін, О. В., 2017. Концептуальні підходи до створення ефективної системи управління персоналом. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*, 188, с. 228–236.
37. Гусак, І. В., 2014. Кадрова служба як суб'єкт реалізації державної кадрової політики в Україні. *Менеджер*, 2, с. 38–43.
38. Дейнека, А. В., 2009. *Стратегия управления персоналом организации: учебное пособие*. Краснодар : КИМПМ.
39. Денисенко, М. П., Терещук, Л. В., 2017. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*, 7, с. 53–57.
40. Довгань, Л. Є., Каракай, Ю. В., Сімченко, Н. О., 2009. *Сучасні технології управління людськими ресурсами організації: монографія*. К. : Центр учб. л–ри.
41. Донець, Л., Лиходєдова, Т., 2014. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. *Науковий вісник*, 1, с. 45–55.

42. Дорошенко, К. А., 2015. Ефективність управління персоналом в організації. *Технології та дизайн*, 3. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2015_3_17.

43. Дудар, А. П., 2005. *Механізм управління людськими ресурсами торгівельно-виробничих підприємств в сучасних умовах: монографія*. Сімф. : Таврія–Плюс.

44. Єлісеєва, О. К., Третьяк, О. О., Узунов, В. В., 2006. *Методологія управління персоналом: статистичні методи та моделі: монографія*. Д. : ІМА–прес.

45. Живко, М., Босак, Х., Мельникович, В. Історичні віхи формування кадрової служби в правоохоронних органах. *Юридичний вісник*, 5, с. 177–181.

46. Загороднюк, О. В., 2013. Механізм удосконалення організаційної структури та структури управління підприємством. *Сучасні питання економіки і права*, вип. 2, С. 10-15.

47. Загрева, В., 2015. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки*, 1, с. 86–90.

48. Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10.12.2015 (у редакції від 05.01.2017 р.) – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

49. Залознова, Ю. С., 2011. Розвиток системи управління персоналом вугільних шахт Аавтореф. дис. д-ра екон. наук. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 32 с.

50. Захарчин, Г. М., Любомудрова, Н. П., 2016. Нові аспекти управління персоналом в умовах побудови громадянського суспільства. *Актуальні проблеми економіки*, 5, с. 254–259.

51. Захарчин, Г. М., Поплавська, Ж. В., 2017. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*, 4, с. 125–133.

52. Золотарьов, В., 2014. Перспективи реформування кадрових служб органів влади. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, 15, с. 19–29.
53. Ивашкевич, Дж. М., Лобанов, А. А., 2004. *Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом*. М. : Дело.
54. Іванова, М. І., Варяниченко, О. В., 2016. Особливості використання сучасних технологій менеджменту персоналу: теоретичний аспект. *Економіка та право. Серія : Економіка*, 2, с. 83–87.
55. Калинець, К. С., 2015. Стратегії менеджменту персоналу в сучасних умовах розвитку організації. *Фінансовий простір*, 2, с. 328–332.
56. Каличева, Н. Є., Стецюк, М. І., 2015. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 49, с. 195–198.
57. Карковська, В. Я., 2017. Забезпечення кадрової безпеки на основі оцінювання управлінського персоналу. *Державно-управлінські студії*, 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs_2017_1_6
58. Кибанов, А. Я., 2010. *Управление персоналом организации*. Учебник. М.: ИНФРА-М.
59. Кичко, І., Горбачова, О., 2017. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2, с. 7–14.
60. Климчук, А. О., 2016а. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 1, с. 42–45.
61. Климчук, А. О., 2016б. Еволюція наукових концепцій учених щодо дослідження сутності управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 6(1), с. 162–165.
62. Коваленко, І.І., Донченко, М.В., Швед, А.В., Кобилінський, І.А., 2012. *Графодинамическое моделирование структур организационных систем: препринт*. Миколаїв: Іліон.

63. Коваленко, Т. В., 2011. Комплексна оцінка якості управління персоналом на машинобудівних підприємствах. Автореф. дис. канд. екон. наук .ДВНЗ «Донец. нац. техн. ун–т». Донецьк, 20 с.
64. Ковальчук, Г. К., 2015. Кластерна модель управління трудовими. *Проблеми економіки*, 1, с. 356–360.
65. Ковтун, Є. І., 2016. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*, 6, с. 46-50.
66. Ковтун, Є. І., 2016. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*, 6, с. 46–50.
67. Кодекс законів про працю України, 1971-2018. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
68. Конотопцева, Ю. В., 2014. Діяльність служб персоналу в органах державного управління України. *Теорія та практика державного управління*, 4, с. 325–331.
69. Конституція України, 1996-2016. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
70. Костишина, Т. А., Писаренко, В. П., Нестуля, О. О., Нестуля, С. І., 2014. *Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку : монографія*. Полтава : ПУЕТ.
71. Кравчук, О. І., 2017. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом. *Соціально–трудова відносина: теорія та практика*, 1, с. 142–158.
72. Крамаренко, А. В., Ор’єва, К. В., 2015. Підходи до визначення та формування організаційно–економічного механізму управління персоналом підприємства. *Економічний простір*, 97, с. 181–191.
73. Кривцова, Т. О., 2003. *Організація управління персоналом (на прикладі комерційних банків)*. Автореф. дис... канд. екон. наук. Харк. держ. екон. ун–т. Харків, 21 с.

74. Кропивка, Ю. Г., 2013. Вплив факторів середовища на систему управління маркетингом персоналу на підприємствах і в організаціях споживчої кооперації України. *Інноваційна економіка*, 7, с. 217–219.

75. Кузьмін, О. Є., Мельник, О. Г., 2003. *Основи менеджменту*: підручник. К.: «Академвидав».

76. Кузьмін, О. Є., Процик, І. С., Передало, Х. С., Комарницька, Б. Б., 2011. *Управління персоналом*: навч.-метод. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

77. Кулініч, О. А., Єсінова, Н. І., Зарецька, Л. М., 2016. Комплексний механізм кадрового менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2(1), с. 42–50.

78. Кушнір, Л. В., Вербенко, Е. Б., 2017. Анализ существующих методических подходов к оценке эффективности управления персоналом. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 2, с. 99–111.

79. Лебедєва, В. К., Ковальчук, Г. К., Васюченко, А. М., 2016. Управління трудовими ресурсами регіону в умовах економічної кризи. *Проблеми економіки та політичної економії*, 1, с. 99–108.

80. Лелі, Ю. Г., 2014. Теоретико–методологічні основи формування системи управління персоналом. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*, 6, с. 57–60.

81. Леонтенко, О. М., 2011. *Служба управління персоналом*: навч. посіб. Київ.

82. Леонтенко, О. М., 2014. Нова роль служб персоналу у сучасних умовах економічного розвитку. *Соціально–трудові відносини: теорія та практика*, 1, с. 260–265.

83. Лисак, В. Ю., Ткачук, В. В., Олійник, О. С., 2016. Менеджмент персоналу підприємств. *Причорноморські економічні студії*, 6, с. 67–70.

84. Лихолобов, Е. А., 2010. Використання технологій управління персоналом у формуванні організаційної поведінки на промисловому

підприємстві. Автореф. дис. канд. екон. наук. Східноукр. нац. ун–т ім. В. Даля. – Луганськ, 21 с.

85. Лозовський, О. М., Майборода, К. І., 2015. Моделі управління трудовими ресурсами в умовах глобалізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 1, с. 84–88.

86. Лутай, Л. А., Козицька, Г. В., Шпандарук, В. О., 2011. *Управління персоналом підприємства в умовах реструктуризації : монографія*. Донецьк.

87. Мазник, Л. В., 2017. Використання методик інтегрального оцінювання в сфері управління персоналом. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*, т. 23, № 3, с. 80–92.

88. Максимюк, Г. М., 2015. Оцінка як елемент управління персоналом. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 4, с. 41–45.

89. Маслов, Є. В., 2010. *Управління персоналом підприємства*. М. : ИНФРА-М.

90. Мельникова, К. В., 2016. Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*, 17(3), с. 58–60.

91. Меркулов, М. М., 2016. Сучасна еволюція теорії управління персоналом. *Інноваційна економіка*, 5–6, с. 122–126.

92. Михайлева, Е. Г., Недогонов, Д. В., Митина, А. Н., Пастухова, О. В., 2013. *Управление персоналом в ракурсе современных социальных трансформаций : монография*. Харьков : Щедра садиба плюс.

93. Мороз, В. М., 2014. Особливості функціонування кадрової системи організації у межах російської моделі управління. *Економічний форум*, 4, с. 269–276.

94. Морщенок, Т. С., 2008. *Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом*. Автореф. дис. канд. екон. наук. Приазов. держ. техн. ун–т. Маріуполь, 19 с.

95. Назаренко, В. В., 2008. *Підвищення ефективності функціонування промислових підприємств на основі управління персоналом*. Автореф. дис. канд. екон. наук НАН України. Ін–т економіки пром–сті. Донецьк, 20 с.
96. Назарова, Г. В., Лаптев, В. І., Корсаков, Д. О., 2014. *Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства : монографія*. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця.
97. Нечева, Н. В., 2014. Економічна сутність управління трудовими ресурсами підприємств санаторно–курортного комплексу. *Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Економіка*, т. 22, вип. 8(2), с. 136–140.
98. Никифорова, В. Г., 2013. *Управління персоналом*. Навчальний посібник. Одеса: Атлант.
99. Огієнко, С. О., Бочкова, К. М., 2014. Формування оптимального підходу щодо управління кадрами залежно від змін на торговельному підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 2(1), с. 152–158.
100. Ожиганова, М. І., Хорошко, В. О., Яремчук, Ю. С., Карпінєць, В. В., 2014. *Управління персоналом : навч. посіб.* Вінниця : ВНТУ.
101. Оксененко, С. П., 2004. *Управління персоналом промислового підприємства в умовах ринкових відносин*. Автореф. дис. канд. екон. наук. Харк. держ. екон. ун–т. Харків, 20 с.
102. Онишків, Н. Е., Шпак, Д. О., 2015. Діяльність кадрових служб органів державної влади в країнах Східної і Центральної Європи: досвід для України. *Молодий вчений*, 1(2), с. 214–217.
103. Перепадя, Ф., 2014. Управління кадровим складом промислових підприємств. *Схід*, 1, с. 84–89.
104. Петенко, І. В., 2014. Трансформація парадигм управління персоналом на промисловому підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2(2), с. 217–221.

105. Печуляк, Ю. С., Генералов, О. В., 2015. Світовий досвід підвищення ефективності управління трудовими ресурсами. *Економічний простір*, 100, с. 57–65.
106. Плахотнік, О., 2014. Механізм управління трудовими ресурсами підприємства в сучасних умовах господарювання. *Схід*, 5, с. 41–45.
107. Пługіна, Ю.А., 2013. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, №42, с.323-327.
108. Поважный, С. Ф., Ларина, Р. Р., Белоусов, А. В., 2003. *Логистика и маркетинг в управлении кадровым потенциалом : Монография*. Донецк : ВИК.
109. Поєдинцева, В. В., 2004. *Управління персоналом на малих та середніх підприємствах*. Автореф. дис. канд. екон. наук. Харк. держ. екон. ун–т. Харків, 18 с.
110. Позднякова, Л. О., Білецька, Д. О., 2015. Методологічні засади системи управління персоналом організації. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*, 158(1), с. 51–56.
111. Пойманова, А. С., 2016. Удосконалення управління персоналом: узгодження кадрової політики, її економічний зміст та стратегії розвитку. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*, 2, с. 410–419.
112. Польова, В. В., 2014. Щодо оцінки якості роботи кадрових служб. *Соціально–трудова відносина: теорія та практика*, 1, с. 391–397.
113. Посилкіна, О. В., 2011. Теоретичні засади удосконалення організаційного забезпечення управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств. *Науковий журнал «Бізнес-інформ»*, 11, с.107-109.
114. Потьомкіна, О. В., 2014. Управління персоналом у забезпеченні стратегічних цілей підприємства. *Економічний форум*, 1, с. 253–258.
115. Пошелюжна, Л. Б., 2010. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*, 15, с. 163-166, [online]. Доступно: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf

116. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», 2015. – Режим доступа: profkadrovik.ru/wp.../08/PS_SpUP-ot-6.10.15-691n.pdf

117. Прохорчук, С. В., Мухіна, Т. Б., 2014. Управління персоналом: зарубіжний досвід. *Бізнес-навігатор*, 2, с. 208–211.

118. Пузирьов, О. В., 2015. Теоретичні основи управління персоналом підприємства: функції, принципи, технології. *Економіка і управління*, 1, с. 82–88.

119. Рабиніна, Ю. Б., 2004. Кадрова реструктуризація на промислових підприємствах. Автореф. дис. канд. екон. наук. Харк. нац. екон. ун–т. Харків, 18 с.

120. Рачинський, А. П., 2008. Служби управління персоналом: особливості створення і функціонування. *Державне будівництво*, 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2008_2_47

121. Ревтюк, Є. А., 2015. *Концептуальні основи управління людським капіталом підприємств : монографія*. Івано–Франківськ : Сімик.

122. Редьква, О. З., 2013. Концептуальна модель інтегрованого підрозділу в системі управління персоналом (на прикладі машинобудівних підприємств). *Економічний часопис–XXI*, № 7–8(2), с. 43–46.

123. Редьква, О. З., Борисова, Л. П., 2015. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*, 1, с. 139–147.

124. Рудницька, О. М., 1999. *Менеджмент персоналу промислового підприємства*. Автореф. дис. канд. екон. наук. Держ. ун–т «Львів. політехніка». Львів, 19 с.

125. Рябцева, О. Є., 2016. Сучасні методи оцінювання ефективності діяльності відділу управління персоналом. *Економічний вісник ДВНЗ "Український державний хіміко-технологічний університет"*, 1, с. 102-107.

126. Рябцева, О. Є., Рябцев О. О., 2016. Сучасні методи оцінювання ефективності діяльності відділу управління персоналом. *Економічний вісник*

ДВНЗ «Український державний хіміко–технологічний університет», 1, с. 102–107.

127. Салова, Н. А., 2014. Сучасні технології управління персоналом в українських реаліях. *Соціально–трудові відносини: теорія та практика*, 2, с. 187–191.

128. Сардак, О. В., 2014. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*, 1, с. 226–235.

129. Сардак, С. Е., Третьяк, О. О., 2009. *Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки : монографія*. Д. : Інновація.

130. Сафарова, Р. В., 2014. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 1(1), с. 194–198.

131. Сербиновский, Б. Ю., 2007. *Управление персоналом*. М.: Дашков и КО.

132. Синельник, В. В., 2008. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління персоналом підприємства. Автореф. дис. канд. екон. наук. НАН України. Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 20 с.

133. Сисоєнко, І. А., 2013. Методи проектування організаційної структури підприємства. *Таврійський науковий вісник*, вип. 85, с. 307-311.

134. Сільченко І. А., 2016. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*, 1, с. 91–95.

135. Скриньковський, Р., Нога, І., Чубенко, А, 2016. Діагностика стану кадрового біліку і діловодства на підприємстві та відповідальність за порушення вимог законодавства у сфері захисту персональних даних. *Підприємництво, господарство і право*, № 8, С. 52-57.

136. Соболев В. Г., 2016. Визначення сутності поняття «технологія менеджменту персоналу». *Теорія та практика державного управління*, 2, с. 191–198.

137. Соколовський, С. А., Науменко, М. О., Черкашина, М. В., 2015. Удосконалення управління трудовими ресурсами підприємства. *Бізнес Інформ*, 3, с. 288–292.
138. Стельмашенко, О. В., 2008. Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*, 241, т. I, с. 197-207.
139. Стельмашенко, О. В., 2009. *Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки*. Автореф. дис. канд. екон. наук. Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Донецьк, 20 с.
140. Стеценко, Н. А., 2008. *Формування системи управління персоналом підприємств машинобудування*. Автореф. дис. канд. екон. наук. Хмельниць. нац. ун-т. Хмельницький, 21 с.
141. Стрельбіцька, О. П., 2010. Організація ефективного управління персоналом підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*, 3, с. 583–591.
142. Стройко, Т. В., Романчук, Ю. С., 2016. Особливості управління трудовими ресурсами в глобалізованому світі. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*, 2, с. 248–258.
143. Сурай, І., 2015. Кадрові служби органів державної влади в контексті модернізації законодавства України про державну службу. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2, с. 267–277.
144. Тарнавський, М. І., Бала, О. І. та Бала, Р. Д., 2014. Розвиток інструментів управління персоналом в кадровій політиці підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 797, с. 348–355.
145. Тарнавський М. І., Бала Р.Д. та Бала, О.І., 2016. Індикатори оцінювання управління персоналом на засадах коучингу. *Бізнес Інформ*, 2, с.203-211.

146. Тарнавський, М. І., Бондаренко, Л. П., 2017. Побудова структури органу управління персоналом на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*, 7, с. 47–52.

147. Тарнавський М. І., Бала Р. Д., Білик М. В. та Бала, О. І., 2018. Фактори плинності кадрів на підприємствах в умовах розвитку міжнародних економічних зв'язків. *Бізнес Інформ*, 1, с.177-182.

148. Тарнавський М. І., 2018 а. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління персоналом підприємств. *Бізнес Інформ*, 3, с.381-386.

149. Тарнавський М. І., 2018 б. Типологія органів управління персоналом підприємства. *Управління розвитком*, 1, с.113-118.

150. Тарнавський, М.І. та Бала, Р.Д., 2018. Структурно-функціональне моделювання органу управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*, 5. Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2018/160.pdf.

151. Тарнавський, М. І., 2014. Впровадження сучасних підходів до навчання персоналу в кадровій політиці підприємства. *Управління економічними процесами на макро- і макрорівні: проблеми та перспективи вирішення. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих вчених. Львів, Україна, 11–12 Квітень 2014 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.*

152. Тарнавський, М. І. та Бала, Р.Д., 2014. Переваги аутстафінгового співробітництва в управлінні персоналом обліково-аналітичних підрозділів. *Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства, II Міжнародна науково-практична конференція. Львів, Україна, 24–25 Жовтень 2014 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.*

153. Тарнавський, М. І., Бала, Р.Д., та Бала, О. І., 2014. Переваги та недоліки технології аутстафінгового співробітництва. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту, X Міжнародна науково-практична конференція.*

Львів, Україна, 6–8 Листопад 2014 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

154. Тарнавський, М. І., 2015. Особливості організування ефективної роботи відділів управління персоналом на підприємстві. *Сучасні економічні системи: стан та перспективи. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція*. Хмельницький, Україна, 14-15 Травень 2015 р. Хмельницький: ХКТЕІ.

155. Тарнавський, М. І., 2016а. «Орган управління персоналом»-економічний зміст поняття. *II Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція молодих вчених “Бухгалтерський облік, аналіз, аудит в системі інформаційного забезпечення підприємств”*. Львів, Україна, 18 Березень 2016 р.

156. Тарнавський, М. І., 2016б. Функціональне призначення органу управління підприємством на підприємстві в сучасних умовах. *Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення. II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих вчених*. Львів, Україна, 14–15 Квітень 2016 р.

157. Тарнавський, М. І., 2016с. Життєвий цикл підприємства в структурному моделюванні органу управління персоналом. *VI Міжнародна науково-практична конференція “Управління інноваційним процесом в Україні: економічні, соціальні та політичні трансформації”*. Львів, Україна, 19–21 Травень 2016 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

158. Тарнавський, М. І., 2016д. Структурування органу управління персоналом на підприємстві. *Актуальні питання функціонування фінансового ринку в умовах кризових явищ світової економіки. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція*. Одеса, Україна, 15-16 Квітень 2016 р.

159. Тарнавський, М. І., 2018. Принципи діяльності органу управління персоналом на підприємстві. *Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення. III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих учених*. Львів, Україна, 24–25 Квітень 2018 р.

160. Теличко, Г. О., 2009. *Інформаційні технології в управлінні персоналом : монографія*. Донецьк : УНІТЕХ.
161. Терлецький, Д.О., 2013. Множини як сукупності сутностей-об'єктів. *Комп'ютерна математика*, 2, с.64-71.
162. Ткаченко, А. М., Єрмоєнко, Г. С., 2014. Управління персоналом за кордоном та закордонний досвід соціального партнерства. *Економіка і регіон*, 4, с. 32–36.
163. Ткаченко, А. М., Марченко, К. А., 2014. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*, № 1 (35), с.194-197.
164. Трегулова, І. П., 2008. *Організація ефективного управління персоналом підприємств туристичного бізнесу*. Автореф. дис. канд. екон. наук. Тавр. нац. ун-т ім. В.І.Вернадського. Сімферополь, 20 с.
165. Указ президента «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» № 45/2012 від 1 лютого 2012 р. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#n7>
166. Ущাপовський, К. В., 2011. *Прийняття управлінських рішень у процесі удосконалення кадрової роботи*. Автореф. дис. канд. екон. наук. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 20 с.
167. Хандій, О. О., 2010а. *Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія*. Луганськ.
168. Хандій, О. О., 2010б. *Розвиток методів управління персоналом промислового підприємства: аспект самоорганізації*. Автореф. дис. канд. екон. наук. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 20 с.
169. Харун О. А., 2010. *Мотиваційний механізм ефективного управління персоналом машинобудівних підприємств*. Автореф. дис. канд. екон. наук. Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 20 с.
170. Храмов, В. О., Бовтрук, А. П., 2001. *Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К. : МАУП*.

171. Чернишова, Л. І., Переяслова, М. А., 2014. Кадрове управління в контексті організаційної реструктуризації. *Інноваційна економіка*, 4, с. 220–224.

172. Чернова, Л. П., 2014а. Інноваційні підходи до управління персоналом: стратегія для України. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*, 37(3), с. 79–82.

173. Чернова, Л. П., 2014б. Специфіка управління трудовими ресурсами в Україні: регіональний аспект. *Гілея: науковий вісник*, 91, с. 288–290.

174. Чижова, С., 2012. До проблеми функціонування служби управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління*, 3, с. 198–201.

175. Чобіток, В. І., Волощенко, А. В., 2015. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 50, с. 313–318.

176. Чобіток, В. І., Волощенко, А. В., 2015. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, вип. 50, с. 313–318.

177. Швець, І. Б. та ін., 2013. *HR–менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи: монографія*. Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ».

178. Шилець, О. С., 2003. *Синтез ефективної системи управління персоналом промислового підприємства*: Автореф. дис. канд. екон. наук. Донец. нац. ун-т. Донецьк.

179. Шитікова, Л. В., 2015а. Теоретичні підходи до формування механізму управління персоналом підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*, 1, с. 130–133.

180. Шитікова, Л. В., 2015б. Розвиток концептуальних підходів до управління трудовими ресурсами з метою підвищення продуктивності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*, 25.7, с. 126–130.

181. Штуй, Л.А., 2013. Професійне навчання як засіб підвищення кваліфікації персоналу підприємства, [online]. Доступно: http://www.rusnauka.com/3_ANR_2013/Economics/5_125791.doc.htm

182. Шульга, В., 2014. Управління трудовими ресурсами в умовах інформаційного суспільства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки*, 37(1), с. 95–99.

183. Якименко, Н. В., Антіпова, А. С., 2014. Механізм управління персоналом підприємства та його конкурентоспроможність. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 45, с. 221–224.

184. Якубів, В. М., Якубів, Р. Д., 2017. Система управління персоналом: наукові теорії та сучасні практики. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*, 12(2), с. 71–76.

185. About the Competency Model. - SHRM, 2017. [Online]. Available at: <https://www.shrm.org/learningandcareer/competency-model/pages/default.aspx>

186. Achkasova, O. V., Mazhnyk, L. O., 2016. Innovations in personnel management of domestic enterprises: trends and specificity/ Інновації в управлінні персоналом вітчизняних підприємств: тенденції та особливості. *Актуальні проблеми економіки*, 2, с. 202–207.

187. Amalou-Doeperke, L., Suess, S., 2014. HR measurement as an instrument of the HR department in its exchange relationship with top management: A qualitative study based on resource dependence theory. *Scandinavian journal of management*, volume 30, issue 4, p. 444–460.

188. ANSI/SHRM 06001.2012. Cost-per-hire Standard: An American National Standard For Human Resource Management. [Online]. Available at: https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/business-solutions/Documents/shrm_ansi_cph_standard.pdf

189. ANSI/SHRM 09001.2012. Performance Management Standard : An American National Standard For Human Resource Management. [Online]. Available at: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/how-to->

guides/documents/12-

794%20performance%20mngmt%20standard_interior_viewonlyfnl_rvsvd10-4-13.pdf

190. BBS 76000:2015. Human resource. Valuing people. Management system. Requirements and guidance. [Online]. Available at: <http://shop.bsigroup.com/ProductDetail/?pid=000000000030298954>. –

191. Berber, N., Slavic, A., 2016. Human resource (HR) outsourcing in European compensation management in the light of CRANET research. *Acta polytechnica Hungarica*, volume 13, issue 3, p. 207–225.

192. Costache, G., Marinas, C., Icret, R., et al., 2015. Internship in the HR department – organizational and individual perspectives. *Proceedings of the 9th International management conference: Management and innovation for competitive advantage*. Book Series: International management conference, p. 359–370.

193. De Winne, S. Delmotte, J., Gilbert, C., et al., 2013. Comparing and explaining HR department effectiveness assessments: evidence from line managers and trade union representatives. *International journal of human resource management*, volume 24, issue 8, p. 1708–1735.

194. Edgley-Pyshorn, C., Huisman J., 2011. The role of the HR department in organisational change in a British university. *Journal of organizational change management*, volume 24, issue 5, p. 610–625.

195. Farndale, E., 2005. HR department professionalism: a comparison between the UK and other European countries. *International journal of human resource management*, volume 16, issue 5, p. 660–675.

196. Gilbert C., De Winne, S., Sels, L., 2011. The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *International journal of human resource management*, volume 22, issue 8, p. 1618–1637.

197. Guthrie, J., Flood, P., Liu, W., et al., 2011. Big hat, no cattle? The relationship between use of high-performance work systems and managerial perceptions of HR departments. *International journal of human resource management*, volume 22, issue 8, p. 1672–1685.

198. Halcrow, A., 1995. New departments for a new era in HR. *Personnel journal*, volume 74, issue 1, p. 4–4.
199. HR Management Standards. – HR Council for the Nonprofit sector, 2016. [Online]. Available at: http://hrcouncil.ca/resource-centre/hr-standards/documents/HRManagementStandards_FINAL.pdf
200. Human Resources Professional CompetencyFramework. - Human Resources Professionals Association, 2016. [Online]. Available at: https://www.hrpa.ca/Documents/Designations/HRPA_Professional_Compentency_Framework_Final-2016.pdf
201. ISO 30400:2016 (en) Human resource management – Vocabulary. [Online]. Available at: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30400:ed-1:v1:en>
202. ISO 30405:2016 (en): Human resource management - Guidelines on recruitment. [Online]. Available at: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30405:ed-1:v1:en>
203. ISO 30408:2016 (en): Human resource management - Guidelines on human governance. [Online]. Available at: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30408:ed-1:v1:en>
204. ISO 30409:2016 (en): Human resource management - Workforce planning. [Online]. Available at: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30409:ed-1:v1:en>
205. Kuzmin, O. Ye., Oleksiv, I. B., Mykhailyak, G. V., 2014. Integral evaluation of company employees competence system. *Актуальні проблеми економіки*, 5, с. 506–513.
206. Meshoulam I. Baird L., 1987. Proactive human resource management. *Human Resource Management*, Volume 26, Issue 4, pages 483–502.
207. National Advisory Standards for the Professional Practice of HR in Australian Universities. [Online]. Available at: <http://aheia.edu.au/hr-benchmarking/universities-hr-standards-project>
208. NSAI ETP 1000:2012 SPECIFICATION. Excellence Through People. [Online]. Available at: <https://www.shrm.org/LearningAndCareer/competency->

model/PublishingImages/pages/default/SHRM %20Competency %20Model_Detailed %20Report_Final_SECURED.pdf

209. Reichel, A., Lazarova, M., 2013. The effects of outsourcing and devolvement on the strategic position of HR departments. *Human resource management*, volume 52, issue 6, p. 923–946.

210. Rowley, C., Nankervis, A., M.Salleh, N., 2016. Conclusion: the human resource management-organisational effectiveness link: overview and the role of HR practitioners. *Asia pacific human resource management and organisational effectiveness: impacts on practice*. Book Series: Elsevier Asian Studies Series, p. 231–241.

211. Sparrow, P. Shipton, H., Budhwar, P., Brown, A., 2016. *Human resource management, innovation and performance / Strategic HRM, innovation and HR delivery for human resource management, innovation and performance*, p. 15–31.

212. Stankeviciene, A., Diskiene, D., Tamasevicius, V., et al., 2017. Attitudes of managers towards the role of hr departments in organizational performance: evidence from Lithuania. *Transformations in business & economics*, volume 16, issue 3, p. 258–275.

213. Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J., et al., 2016. The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human resource management journal*, volume 26, issue 4, p. 449–470.

214. Vokic, N., 2016. Fifteen years of strategic HRM philosophy in croatian companies – has HR department evolved into a strategic partner? *Strategic Management*, volume 21, issue 2, p. 37–44.

215. Wang Xiaoling, Hou Yunzhang, 2012. Analysis on the HR department's service-sharing game theory. *Contemporary innovation and development in statistical science*, p. 385–394.

ДОДАТКИ

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації

1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України та у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних

1. Тарнавський, М. І., Бала, Р.Д. та Бала, О.І., 2014. Розвиток інструментів управління персоналом у кадровій політиці підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 797, с. 348-355. (Особистий внесок автора: визначено особливості розвитку інструментів управління персоналом).

2. *Тарнавський М. І., Бала Р.Д. та Бала, О.І., 2016 Індикатори оцінювання управління персоналом на засадах коучингу. *Бізнес Інформ*, 2, с.203-211. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Ulrichsweb Global Serials Directory; Research Papers in Economics; Index Copernicus; Directory of Open Access Journals; CiteFactor; Academic Journals Database; Research Bible; Соціонет; Open Academic Journals Index; GetInfo; BASE; OpenAIRE; SUNCAT Union; COPAC Union Catalogue; J-Gate; Open Access Library; Scientific Indexing Services; РИНЦ; Advanced Science Index; Академія Google; InfoBase Index; WorldCat). (Особистий внесок автора: досліджено індикатори, які впливають на ефективність роботи органу управління персоналом).

3. *Тарнавський, М. І. та Бондаренко Л. П., 2017. Побудова структури органу управління персоналом на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*, № 7, с. 47–52. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, Scientific Indexing Services та інші). (Особистий внесок автора: визначено процес побудови та види оргструктур органу управління персоналом на підприємстві).

4. *Тарнавський М. І., Бала Р. Д., Білик М. В. та Бала, О. І., 2018. Фактори плинності кадрів на підприємствах в умовах розвитку міжнародних економічних зв'язків. *Бізнес Інформ*, 1, с.177-182. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Ulrichsweb Global Serials Directory; Research Papers in Economics; Index Copernicus; Directory of Open Access Journals; CiteFactor; Academic Journals Database; Research Bible; Соціонет; Open Academic Journals Index; GetInfo; BASE; OpenAIRE; SUNCAT Union; COPAC Union Catalogue; J-Gate; Open Access Library; Scientific Indexing Services; РИНЦ; Advanced Science Index; Академія Google; InfoBase Index; WorldCat). (Особистий внесок автора: визначено роль органу управління персоналом у вирішенні проблем плинності кадрів).

5. *Тарнавський М. І., 2018. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління персоналом підприємств. *Бізнес Інформ*, 3, с.381-386. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Ulrichsweb Global Serials Directory; Research Papers in Economics; Index Copernicus; Directory of Open Access Journals; CiteFactor; Academic Journals Database; Research Bible; Соціонет; Open Academic Journals Index; GetInfo; BASE; OpenAIRE; SUNCAT Union; COPAC Union Catalogue; J-Gate; Open Access Library; Scientific Indexing Services; РИНЦ; Advanced Science Index; Академія Google; InfoBase Index; WorldCat).

6. *Тарнавський М. І., 2018. Типологія органів управління персоналом підприємства. *Управління розвитком*, 1, с.113-118. (Міжнародна представленість та індексація журналу: СОЦИОНЕТ, RePEc, Google Scholar та інших).

7. *Тарнавський, М. І. та Бала, Р. Д., 2018. Структурно-функціональне моделювання органу управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка* [online], 5. Доступно: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2018/160.pdf. (Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus, Google Scholar). (Особистий внесок автора: розроблено структурно-функціональну модель діяльності ОУП).

* - видання, які включені до міжнародних наукометричних баз даних

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

8. Тарнавський, М. І., 2014. Впровадження сучасних підходів до навчання персоналу в кадровій політиці підприємства. *Управління економічними процесами на макро- і макрорівні: проблеми та перспективи вирішення. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих вчених*. Львів, Україна, 11–12 Квітень 2014 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

9. Тарнавський, М. І. та Бала, Р.Д., 2014. Переваги аутстафінгового співробітництва в управлінні персоналом обліково-аналітичних підрозділів. *Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства. II Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 24–25 Жовтень 2014 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: визначено переваги аутстафінгу у процесі здійсненні ефективного управління персоналом).

10. Тарнавський, М. І., Бала, Р.Д., та Бала, О. І., 2014. Переваги та недоліки технології аутстафінгового співробітництва. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту, X Міжнародна науково-практична конференція*. Львів, Україна, 6–8 Листопад 2014 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: визначено особливості впливу аутстафінгу на управління персоналом).

11. Тарнавський, М. І., 2015. Особливості організування ефективної роботи відділів управління персоналом на підприємстві. *Сучасні економічні системи: стан та перспективи. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція*. Хмельницький, Україна, 14-15 Травень 2015 р. Хмельницький: ХКТЕІ.

12. Тарнавський, М. І., 2016. «Орган управління персоналом»- економічний зміст поняття. *II Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція молодих вчених “Бухгалтерський облік, аналіз, аудит в системі інформаційного забезпечення підприємств”*. Львів, Україна, 18 Березень 2016 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

13. Тарнавський, М. І., 2016. Функціональне призначення органу управління підприємством на підприємстві в сучасних умовах. *Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення. II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих вчених*. Львів, Україна, 14–15 Квітень 2016 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

14. Тарнавський, М. І., 2016. Життєвий цикл підприємства в структурному моделюванні органу управління персоналом. *VI Міжнародна науково-практична конференція “Управління інноваційним процесом в Україні: економічні, соціальні та політичні трансформації”*. Львів, Україна, 19–21 Травень 2016 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

15. Тарнавський, М. І., 2016. Структурування органу управління персоналом на підприємстві. *Актуальні питання функціонування фінансового ринку в умовах кризових явищ світової економіки. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція*. Одеса, Україна, 15-16 Квітень 2016 р.

16. Тарнавський, М. І., 2018. Принципи діяльності органу управління персоналом на підприємстві. *Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення. III Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих учених*. Львів, Україна, 24–25 Квітень 2018 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

Продовження Додатку А

Апробація результатів дисертаційної роботи

№ п/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Тип участі
1.	Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих вчених.	«Управління економічними процесами на макро- і макrorівні: проблеми та перспективи вирішення»	Львів, 11-12 квітня 2014 р.	заочна
2.	Міжнародна науково-практична конференція	«Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства»	Львів, 24-25 жовтня 2014 р.	заочна
3.	Міжнародна науково-практична конференція	«Маркетинг та логістика в системі менеджменту»	Львів, 6–8 Листопада 2014 р.	заочна
4.	Міжнародна науково-практична інтернет-конференція	«Сучасні економічні системи: стан та перспективи»	Хмельницький, 14-15 Травня 2015 р.	заочна
5	Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція молодих вчених	«Бухгалтерський облік, аналіз, аудит в системі інформаційного забезпечення підприємств»	Львів, 18 Березня 2016 р.	заочна
6.	Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих вчених	«Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення»	Львів, 14–15 Квітня 2016 р.	заочна
7.	Міжнародна науково-практична конференція	«Управління інноваційним процесом в Україні: економічні, соціальні та політичні трансформації»	Львів, 19–21 Травня 2016 р.	заочна
8.	Міжнародна науково-практична інтернет-конференція	«Актуальні питання функціонування фінансового ринку в умовах кризових явищ світової економіки»	Одеса, 15-16 Квітня 2016 р.	заочна
9.	Міжнародна науково-практична інтернет-конференція молодих учених	«Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення»	Львів, 24–25 Квітня 2018 р.	заочна




АКТ
про використання результатів дисертаційної роботи
Тарнавського Михайла Івановича, представленій на здобуття
наукового ступеня кандидата економічних наук, при виконанні науково-дослідної
роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національного університету «Львівська політехніка»
за темою: «Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом
підприємств»

Комісія у складі голови – начальника НДЧ, к.т.н., доц. Жук Л.В. та членів: заступника завідувача кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва з наукової роботи, к.е.н., доц. Бали О. І., завідувача відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень Лазько Г.В. та заступника начальника планово-фінансового відділу Чулой Т.М. цим актом підтверджують, що результати дисертаційної роботи здобувача Тарнавського Михайла Івановича використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Побудова систем процесно-структурованого менеджменту в умовах розвитку міжнародної економічної діяльності» (номер державної реєстрації № 0114U001692). Зокрема, Тарнавським М.І. розроблено модель побудови органу управління персоналом на підприємстві (Розділ 13).

Голова комісії:
 Начальник НДЧ,
 к.т.н., доц.

 Л.В. Жук

Члени комісії:
 Заст. зав. каф. ММП
 з наукової роботи,
 к.е.н., доц.

 О. І. Бала

Зав. відділу науково-організаційного супроводу
 наукових досліджень,
 к.т.н.

 Г.В. Лазько

Заст. нач. ПФВ

 Т.М. Чулой



03430

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-27-58, факс: (380-32) 258-26-80
 ел. пошта: office@lpnu.ua, інтернет: www.lp.edu.ua

05.09.2018 № 67-01-1506

на № _____

До спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03
 Національного університету «Львівська політехніка»

Довідка
про використання у навчальному процесі результатів
дисертаційної роботи Тарнавського Михайла Івановича на тему:
«Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств»

Основні положення та результати дисертаційної роботи Тарнавського Михайла Івановича, представленої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) були впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисципліни «Бізнес-планування та митне обслуговування експортно-імпоротної діяльності» для студентів спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини».

Зокрема, у навчальному процесі використовується запропонований Тарнавським М.І. індикативно-цільовий метод оцінювання доцільності побудови (створення, структурного удосконалення) органу управління персоналом та розрахунку ефективності його функціонування на підприємстві у лабораторній роботі № 4 «Організування здійснення зовнішньоекономічної операції підприємства» з дисципліни «Бізнес-планування та митне обслуговування експортно-імпоротної діяльності» (методичні вказівки до виконання лабораторних робіт з курсу «Бізнес-планування та митне обслуговування експортно-імпоротної діяльності» для студентів першого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»).

Проректор з науково-педагогічної роботи
 Національного університету
 «Львівська політехніка»,
 к. т.н., доц.

Давидчак О.Р.

Виконавець: Кузьмін О.Є. (032) 258-22-10

РОСАН ROSAN

СПІЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО JOINT VENTURE

вул. Зелена, 147, м. Львів, 79035, Україна
 тел.: +38 (032) 221 65 10, факс: +38 (032) 221 64 80
 www.rosan.com.ua

147, Zelena str., Lviv, 79035, Ukraine
 tel.: +38 (032) 221 65 10, fax: +38 (032) 221 64 80
 e-mail: head_office@rosan.com.ua

N 4-5-2018 big 16.04.2018р.

ДОВІДКА
про впровадження в діяльність
СП «Росан»
результатів наукових досліджень
Тарнавського Михайла Івановича

Розроблений Тарнавським Михайлом Івановичом метод оцінювання діяльності органу управління персоналом на підприємстві ефективно впроваджений у діяльність СП «Росан». Зокрема, підприємством використовується інструментарій оцінювання структурного наповнення відділу кадрів, який передбачає обчислення економічної, організаційної та соціальної ефективностей, які в подальшому визначають потребу чи необхідність структурної перебудови підрозділу з управління персоналом. У випадку СП «Росан» предметними областями оцінювання є відділ по роботі з персоналом (відділ кадрів) та інші підрозділи, що забезпечують роботу системи персоналу. Вони охоплюють практично всі проблемні аспекти системи управління персоналом СП «Росан». Запропоноване оцінювання діяльності органу управління персоналом для СП «Росан» дозволяє здійснити визначення складу органу відповідального за управління персоналом.

Директор адміністративного департаменту
 СП «РОСАН»



Кондратюк Н.Є.



ТОВ «ШВИДКИЙ СВІТ»

Життя – це рух... автомобільного транспорту.

КОД ЄДРПОУ 39497430

№ 12-4 від 05.06.2018р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів наукових досліджень
Тарнавського Михайла Івановича
в діяльність ТзОВ «Швидкий світ»

Результати дисертаційної роботи Тарнавського Михайла Івановича ефективно впроваджені у діяльність ТзОВ «Швидкий світ» у сфері удосконалення управління персоналом. Зокрема, набули практичного розвитку запропоновані із застосуванням графодинаміки дослідження зміни поведінки органу управління персоналом, відповідно до факту появи нових вимог щодо забезпечення ним певних видів діяльності. Цей процес запропоновано здійснювати на основі визначення основної цілі задля якої проводиться динамічне моделювання оргструктури органу управління персоналом.

Директор ТзОВ «Швидкий світ»

Федунь С.І.

