

**С. Я. Єлецьких,**  
доктор економічних наук, професор,  
академік АЕН України,  
ORCID 0000-0002-8709-0496,  
e-mail: svetlana.eleckyh@gmail.ua,

**В. Є. Брижниченко,**  
ORCID 0000-0001-6546-2642,  
ПрАТ «НКМЗ»,

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

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ВЕЛИКИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі управління персоналом є одним із важливих напрямів підвищення ефективності функціонування промислових підприємств. Зараз персонал розглядається як ключовий ресурс, визначальний чинник успіху діяльності підприємства.

Управління персоналом полягає в тому, щоб комплексно оцінювати відносини у трудовому колективі, які пов'язано з наймом і пропозицією робочої сили, її оплатою, плінністю кадрів, тенденціями та перспективами розвитку.

Як свідчить світовий досвід, забезпечення конкурентоспроможності підприємства пов'язано, перш за все, з людським чинником, у який вкладаються інвестиції та що функціонує в умовах певної організаційної культури, забезпечує необхідний прибуток і створює конкурентні переваги підприємству.

Практику господарювання промислових підприємств України не було зорієнтовано на забезпечення вкладень у їх кадровий та інтелектуальний потенціал. Однак подальші резерви забезпечення ефективності та конкурентоспроможності виробництва мають бути пов'язані з підвищенням якості персоналу промислового підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В останні десятиріччя проблемами вдосконалення управління персоналом на промислових підприємствах активно займаються зарубіжні (М. Альберт, Т. Базаров, П. Вейл, В. Веснін, О. Виханський, І. Герчинова, Г. Десслер, М. Мескон, А. Наумов, Ф. Хелорури, С. Шекшня) і вітчизняні (О. Амоша, Л. Балабанова, О. Бойко, М. Виноградський, М. Дейч, Н. Дикань, О. Єськов, Г. Жаворонкова, Ю. Залознова, А. Колот, О. Крушельницька, О. Новікова, Г. Осовська, І. Петрова, М. Семикіна, О. Хандій, Г. Щекін) вчені.

На основі аналізу наукових публікацій узагальнено основні положення вчених-економістів, які присвячено обґрунтуванню:

концептуальних положень удосконалення управління організаційними змінами на підприємствах (Л. Кудрай і Б. Кляйнер [1]; Д. Андерсон і Л. Ан-

дерсон [2]; М. Рейсс [3]; О. Пассенхейм [4]; Д. Холанд і Д. Салво [5]; Т. Гринько і Т. Гвініашвілі [6]; В. Ковальов і Ю. Яковлева [7]; Т. Бауліна [8]; О. Кузнецова [9]; І. Чернявська [10]; Н. Беляєва [11]; К. Себребряк [12]);

теоретико-методологічних засад управління персоналом підприємств за різними організаційно-правовими формами власності та видами економічної діяльності з урахуванням світового досвіду (Ю. Залознова [13]; К. Любимова [14]; П. Козак [15]; Л. Пуховська та ін. [16]; Н. Попова, В. Шинкаренко [17]);

визначенню напрямів удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних промислових підприємствах у контексті корпоративної соціальної відповідальності (О. Амоша і О. Новікова [18]; О. Новікова та ін. [19]; М. Дейч [20]; Ю. Залознова [21]; В. Мішура, С. Касьянюк, Ю. Петренко [22]; О. Хандій і Л. Шамілева [23]).

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на широке коло наукових розробок з обраної теми, проблеми розвитку персоналу великих промислових підприємств в умовах обмеженості ресурсного забезпечення їх діяльності, пандемії COVID-19, цифровізації управлінських та організаційних процесів залишаються актуальними і потребують подальших наукових досліджень. Це й обумовило вибір теми даного дослідження.

**Мета даного дослідження** полягає у теоретичному обґрунтуванні засад управління персоналом на великих промислових підприємствах задля вдосконалення механізму забезпечення його ефективності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На основі розвитку теорії та практики управління персоналом забезпечено створення цілісної системи кадрового менеджменту підприємства. Більшість фахівців з управління персоналом виокремлюють такі структурні елементи цієї системи: планування персоналу; підбір, відбір та найм персоналу; організація трудової діяльності; оплата та мотивація праці; забезпечення належних умов та охорона праці; розвиток персоналу підприємства (підвищення кваліфі-

кації та кар'єрне зростання), соціальний розвиток та соціальний захист персоналу.

Метою управління персоналом є забезпечення підприємства працівниками необхідних кількісних та якісних параметрів та організація їх ефективної трудової діяльності. Вона трансформується в більш конкретні цілі, які обумовлюються цілями підприємства. Оскільки система управління персоналом є структурним елементом загальної системи управління підприємством, то її цілі, завдання та функції визначатимуться загальними цілями та завданнями компанії.

Управління за цілями орієнтується на досягнення сукупностей цілей та завдань, що стоять перед організацією. Тому кожен керівник від вищої ланки до нижчої повинен мати чіткі цілі в межах його повноважень.

Процес планування за цілями відбувається у чотири етапи: визначення повноважень і обов'язків

усіх керівників підприємства; розробка цілей менеджменту в межах установлених повноважень; складання реальних планів досягнення визначених цілей; установлення контролю, здійснення аналізу, оцінювання роботи та її результатів кожного менеджера підрозділів.

Управління за цілями починається з аналізу того, що розроблено на певний момент, перспективного майбутнього, й які корегування слід внести під час реалізації цілей. Наступним кроком є складання декларацій як документу, що має індивідуальні та колективні цілі співробітників і підрозділів. Декларація дає змогу визначити конкретних осіб, відповідальних за справу, обов'язки кожного, персональну відповідальність, створення умов для заохочення.

Взаємозв'язок цілей, методів і заходів з управління персоналом на промисловому підприємстві наведено в табл. 1.

Таблиця 1

#### Комплекс цілей, методів та заходів з управління персоналом

Цілі	Методи	Заходи
Збір інформації про виробничий клімат та іміджі, а також оцінка заходів щодо роботи з персоналом	Усний та письмовий опитування, інтерв'ю з групами, аналіз документів тощо	Опитування співробітників
Отримання інформації про відносини між співробітниками, задоволеності працею, керівництвом	Структуроване і неструктуроване інтерв'ю, аналіз документів	Організація опитування співробітників та інтерв'ю
Аналіз систем оплати праці	Різні методи оцінки персоналу та аналіз документації	Оцінка результатів праці і трудових відносин
Дослідження резервів розвитку персоналу та його результативності	Методи оцінки персоналу, ділових якостей співробітників, різні тести	Тестування Assessment-Center
Виявлення рівня кваліфікації співробітників і ступеня їх відповідності посаді	Особистісна оцінка структуризації вирішуваних завдань, оцінка персоналу	Аналітична оцінка процесу праці. Оцінка поведінки, відносин і результатів
Виявлення слабких підрозділів за різними критеріями	Виробничо-статистичний аналіз і методи порівняння	Порівняльна оцінка з аналогічними підрозділами
Дослідження структури ринку праці	Оперативний аналіз опублікованої інформації	Організація спостереження за ринком праці

Складено авторами на основі джерел [24-29].

Одним із важливих напрямів дослідження з управління персоналом на промисловому підприємстві є уточнення функцій та завдань управління. У науковій літературі з менеджменту до функцій управління віднесено планування, прогнозування, організацію, мотивацію, контроль.

Ряд науковців розглядають як функцію управління адміністрування, під яким розуміють: встановлення цілей (визначення майбутнього стану підприємства); розроблення стратегії (визначення способів досягнення мети); планування роботи (визначення завдань конкретних виконавців); проектування роботи (визначення робочих функцій виконавців); мотивування до роботи (цілеспрямований вплив на працівника); координацію роботи (узгодження зусиль виконавців); облік та оцінювання роботи (вимір результатів та їх аналіз); контроль роботи (зіставлення результатів з поставленими цілями); зворотний зв'язок (корегування цілей).

Основними завдання управління персоналом на підприємстві є: забезпечення оптимального балансу процесів відновлення та складання чисельного та якісного складу персоналу; добір, розстановка та підвищення кваліфікації кадрів відповідно до чинного законодавства; формування якісного кадрового потенціалу.

Крім цього, серед основних завдань управління персоналом на підприємстві можна визначити такі, як: удосконалення кадрової політики; використання та розвиток персоналу; вибір і реалізація стилю управління людьми; організація горизонтальної координації та кооперації; поліпшення організації робочих місць та умов праці; визнання особистих досягнень у праці; вибір системи оплати та стимулювання.

Наведемо уточнений перелік функцій і завдань управління персоналом на великому промисловому підприємстві (табл. 2).

**Функції та завдання управління персоналом на великому промисловому підприємстві**

Функції	Завдання
Прогнозування	Розробка прогнозів показників, які характеризують управління персоналом на підприємстві; розробка стратегічних пріоритетів підприємства в частині управління персоналом
Планування	Визначення потреби підприємства в кадрах; нормування праці та розрахунок норм; формування планів підготовки кваліфікованих робітничих кадрів за професіями, кваліфікаціями і термінами, виходячи з плану потреби підприємства в робочих кадрах
Організація	Підбір, розвиток і розстановка персоналу; здійснення відповідних заходів щодо розвитку кадрового резерву; виконання робіт з визначення економічної ефективності впровадження заходів з організації праці; організація підготовки та підвищення кваліфікації робітників; здійснення організаційно-методичного керівництва професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу; виконання робіт з вивчення трудових процесів, організаційних структур управління, умов праці на підприємстві і виявлення резервів зростання продуктивності праці; організація і проведення оцінки діяльності персоналу, атестації
Контроль	Здійснення контролю за якістю навчання персоналу; контроль за витрачанням фондів оплати праці та матеріального стимулювання, правильністю застосування форм і систем заробітної плати, тарифних ставок і розцінок, встановлення розрядів оплати праці і окладів; контроль за дотриманням на підприємстві трудового законодавства, постанов, розпоряджень уряду та інших нормативних актів з питань організації та оплати праці, управління виробництвом
Аналіз	Аналіз якості робіт з нормування праці, впровадження технічно обґрунтованих нормативів з праці, розширення сфери нормування праці; аналіз ефективності застосування чинних форм і систем оплати праці, матеріального і морального стимулювання
Облік	Ведення обліку персоналу за підрозділами, посадами, професіями і розрядами; облік руху контингенту учнів на виробництві; облік організаційно-розпорядчої документації підприємства та підготовка її до зберігання в архіві; автоматизація обліку персоналу, нарахування зарплати і ведення всіх кадрових процесів; ведення обліку показників з праці та складання встановленої статистичної звітності
Регулювання	Внесення змін, доповнень та корегувань до розроблених заходів з управління персоналом

Авторська розробка.

Для розробки ефективної системи управління персоналом необхідними є впровадження таких заходів для стабілізації та нормального функціонування ринку робочої сили: розвиток гнучкого ринку робочої сили, який необхідно спрямувати на роботу центрів зайнятості та вдосконалення системи підвищення кваліфікації робочої сили; сприяння піднесенню економічної активності населення шляхом удосконалення інфраструктури національного ринку праці; захист національних інтересів України шляхом розробки політики регулювання міграції щодо експорту та імпорту праці; забезпечення гнучкості оплати праці на підприємстві з доцільністю застосування стратегічного підходу, який полягає в розробці стратегії формування системи оплати праці, тобто на пряму дій, спрямованих на забезпечення підприємства персоналом, його збереження та мотивування відповідно до стратегічних завдань і ресурсних можливостей підприємства; формування ефективної системи оплати праці, необхідність застосування зарубіжного досвіду з урахуванням особливостей ринку праці в Україні.

Таким чином, у сучасних умовах господарювання необхідним елементом управління персона-

лом є гнучка система управління персоналом на підприємстві, яка має бути сприятливою до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Це дозволить підприємству сформувати висококваліфікований і мотивований трудовий колектив та одержати конкурентні переваги на ринку праці.

Робота будь-якої організації неминуче пов'язана з необхідністю комплектування штату. Добір нових працівників не тільки забезпечує режим нормального функціонування організації, але і закладає фундамент майбутнього успіху. Від того, наскільки ефективно поставлені робота з добору персоналу, значною мірою залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей організації і якість виробленої продукції чи наданих послуг.

Пошук і добір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої підприємством, і одним із ключових елементів системи управління персоналом, тісно ув'язаним практично з всіма основними напрямками роботи в цій сфері. Основну увагу у сфері управління персоналом необхідно в першу чергу звернути саме на питання добору висококваліфікованого персоналу. Адже без нього неможливо закріпитись на ринку, а тим паче досягти заво-

ювання більшої частки ринку. Підприємству слід інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом:

- Кадрове планування. Відбиваючи політику і стратегію організації, визначає якісну і кількісну потребу в персоналі. Кадрове планування задає чіткі орієнтири, що стосуються професійної приналежності, кваліфікації і чисельності організації працівників, що вимагається.

- Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання. Дозволяють виробити вимоги і критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади. З іншого боку, оцінка робочих показників нових працівників після деякого періоду їхньої роботи в організації дозволяє визначити ефективність самого процесу добору.

- Система стимулювання. Дає можливість виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників.

- Формування організаційної культури. Порядки, норми поведінки і трудові цінності, які культивуються в організації, враховуються при встановленні критеріїв, використовуваних при пошуку і доборі нових працівників. Укомплектувати організацію працівниками, здатними прийняти діючі в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, чим знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями. Досвід багатьох всесвітньо відомих фірм, що домоглися видатних успіхів у своїй сфері бізнесу, показує, що успіх організації залежить від уміння знайти людей з потрібним складом розуму, з потрібним відношенням до справи, готових з повною віддачою сил працювати для досягнення організаційних цілей.

- Система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації і до трудового колективу. Є прямим продовженням процесу пошуку і добору кадрів. Важливо не тільки відібрати кращих працівників, але і забезпечити їхнє м'яке входження в організацію і швидкий вихід на необхідний рівень робочих показників.

- Навчання – це продовження процесу добору й адаптації нових працівників. Воно направлено як на освоєння новачками необхідних для успішної роботи знань і навичок, так і на передачу їм установок і пріоритетів, що складають ядро організаційної культури.

Однак для того, щоб зв'язок між основними функціональними напрямками процесу управління персоналом і роботою по пошуку і добору персоналу для заповнення вакансій, що мають у організації, не була декларована лише на папері, необхідна визначена структура служби управління персоналом. Гарні результати дає досвід багатьох українських підприємств, коли в єдину службу управління персоналом поєднуються відділ кадрів, відділ праці, відділ навчання і психологічна служба. Ефектив-

ність діяльності по пошуку і добору нових працівників підвищується, якщо цей напрямок роботи здійснюється під єдиним керівництвом і координується з іншими сферами діяльності, пов'язаними з управлінням персоналом, починаючи від ведення кадрової документації і кінчаючи питаннями нормування і соціального захисту. Це дозволяє не тільки дотримуватися більш чітких критеріїв і процедур при пошуку і доборі кадрів, але і забезпечує високі результати в професійній і соціальній адаптації нових працівників.

При пошуку і доборі кадрів аналізованому підприємству важливо дотримуватися декількох принципів, що не тільки дозволять вибрати кращих кандидатів на заповнення наявних вакансій, але і будуть сприяти їх більш легкому входженню в організацію і швидкий вихід на рівень робочих показників, що відповідають установленим вимогам.

Пошук і добір кадрів не повинні розглядатися як просте перебування придатного людини для виконання конкретної роботи; пошук і добір повинні бути ув'язані з загальним контекстом програм, реалізованих у сфері управління персоналом, покликаних забезпечити досягнення цілей підприємства й успіх у реалізації стратегії, розробленої керівництвом.

Необхідно приймати в увагу не тільки рівень професійної компетентності кандидатів, але і, те, як нові працівники будуть вписуватися в культурну і соціальну структуру організації. Організація більше втратить, чим придбає, якщо найме на роботу технічно грамотну людину, але не здатного встановлювати гарні взаємини з товаришами по роботі, з клієнтами чи постачальниками що підриває встановлені норми і порядки.

Керівництву аналізованого підприємства слід також більше уваги приділяти такому заходу як планування кар'єри робітника. Планування кар'єри – один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців.

Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового росту. Перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм визначеної позиції в організації, являє собою кар'єрограму, формалізоване представлення про те, який шлях повинний пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання й опанувати навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Просування по службі має визначатися не тільки особистими якостями працівника (освіта, кваліфікація, відношення до роботи, система внутрішніх мотивацій), але й об'єктивними. Серед об'єктивних умов кар'єри можна виділити:

- вища крапка кар'єри – вища посада, що існує в організації;

довжина кар'єри – кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної індивідуумом в організації, до вищої крапки;

показник рівня позиції – відношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тім ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум у даний момент своєї кар'єри;

показник потенційної мобільності – відношення (у деякий визначений період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тім ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум.

У залежності від об'єктивних умов внутріорганізаційна кар'єра може бути перспективною чи тупиковою – у співробітника може бути або довга кар'єрна лінія, або дуже коротка. Менеджер з персоналу вже при прийомі кандидата повинний спроектувати можливу кар'єру й обговорити її з кандидатом виходячи з індивідуальних особливостей і специфіки мотивації. Та сама кар'єрна лінія для різних співробітників може бути і привабливою, і нецікавою, що істотно позначиться на ефективності їхньої подальшої діяльності.

Удосконалення системи управління персоналом в економічному аспекті має забезпечити зростання ефективності на основі постійного технічного та організаційного вдосконалення підприємства. У соціальному аспекті зміни в системі управління персоналом мають бути спрямовані на максимальне використання і розвиток здібностей співробітників підприємств, а також на створення сприятливого психологічного клімату.

Економічні та соціальні цілі тісно взаємопов'язані, оскільки орієнтація на розвиток здібностей співробітників і створення сприятливої психологічної атмосфери є найважливішою умовою творчої діяльності, яка забезпечує технічний прогрес на підприємствах. Вибір правильного шляху вдосконалення системи управління персоналом є одним із ключових факторів успіху в рішенні питань щодо управління персоналом, які стоять перед підприємствами.

Удосконалення системи управління персоналом полягає в оновленні організаційної культури підприємств, створенні нової системи цінностей, ідеології, зміні стилів управління і принципів мотивації. Виходячи з нових принципів управління персоналом розробляються проекти змін всіх структур управління, інформаційних систем і технічних засобів. На цій основі проектується нові процедури управління.

Найважливішим етапом удосконалення системи управління персоналом є трансформація організаційної культури підприємств [30-35]. Організаційна культура визначає цінності і правила поведінки для всіх працівників підприємства. Можливою стратегією підприємств у напрямі управління персоналом є поглиблене освоєння персоналом філософії маркетингу за допомогою корпоративних цінностей. В даному випадку під філософією марке-

тингу розуміється функціонування підприємств у сучасних ринкових умовах з орієнтацією виробничо-збутової діяльності на задоволення потреб клієнтів. Через нову сформовану організаційну культуру підприємств (з підвищеним акцентом на маркетингову складову) трансформується свідомість і якість роботи персоналу.

Виходячи з вищенаведеного, оптимальне використання персоналу підприємств в сучасних умовах передбачає: перехід від недостатньої уваги до споживачів до чіткого задоволення їх потреб; повне усвідомлення тієї обставини, що споживачі є невід'ємною частиною стійкого функціонування підприємств; необхідність поєднання у довгострокових взаємовідносинах інтересів споживачів і підприємств; інтегрованої діяльності, яка включає весь персонал підприємств з акцентом на підтримку постійних взаємовідносин.

Ключова роль в оновленні організаційної культури та її використанні в процесі управління персоналом відводиться безпосередньо керівникам підприємств. Проте вони, передусім, самі мають відповідати змінам, уловлювати зв'язки між цілями підприємств і цілями працівників, їх залежність один від одного та від прибутку.

Трансформація організаційної культури у відповідності до маркетингової стратегії управління потребує глибоких знань та гнучкості. Необхідно враховувати, по-перше, спрямованість впливу культури, її стримуючу або мобілізуючу силу під час реалізації поставлених цілей. Наприклад, на підприємствах з бюрократичною культурою нерідко здійснюється опір будь-якій спробі менеджерів порушити сталий порядок. По-друге, необхідно враховувати глибину і силу впливу.

Таким чином, удосконалення системи управління персоналом з урахуванням рівня розвитку України та її національних особливостей можливе у значній мірі через оновлення організаційної культури підприємств.

Принципово нова парадигма управління персоналом підприємств має підкреслювати роль соціального партнерства, намагання до попередження конфліктів на основі пошуку компромісів.

Удосконалення системи управління персоналом підприємств необхідно здійснювати у розрізі її суб'єктів, процесів та об'єктів. Воно полягає у проведенні комплексу заходів з переходу від існуючого стану до цільового:

у розрізі суб'єктів системи управління персоналом (керівників різних рівнів) – необхідно реалізувати програми навчання керівників з метою підвищення у них рівня сформованості управлінських навиків. В ході реалізації програми можна проводити тематичні семінари і тренінги з формування управлінських навиків;

у розрізі процесів системи управління персоналом (технологій управління персоналом) – необхідно здійснювати впровадження розроблених технологій з управління персоналом: документальне забезпечення управління персоналом; забезпечення

підприємств персоналом; організація праці; система оцінки персоналу; система атестації персоналу; система стимулювання (мотивації) та оплати праці; система навчання і розвитку персоналу; моніторинг та корекція соціально-психологічного клімату; робота з кадровим резервом;

у розрізі об'єктів системи управління персоналом (персоналу підприємств) – необхідно реалізувати програми з підвищення рівня задоволеності працею, лояльності до підприємств, формування в них мотивів для досягнення цілей підприємств.

Всі роботи із вдосконалення елементів системи управління персоналом підприємств повинні проводитись у чіткому взаємозв'язку між собою. Таким чином, удосконалення системи управління персоналом має відобразитися у трансформації організаційної культури підприємств, змінах у системі принципів, ідеології, стилів управління.

Для ефективного менеджменту на українських великих промислових підприємствах необхідно створювати принципово нову службу управління персоналом, яка може бути заснована на базі традиційного відділу кадрів, відділу організації праці і заробітної плати, відділу охорони праці і техніки безпеки. На підприємствах розвинених країн функціонує єдина служба управління персоналом, яка підпорядковується одному із віце-президентів компанії.

Досвід розвинених країн доводить, що єдина служба управління персоналом забезпечує більш ефективну координацію всіх функцій, пов'язаних з персоналом. Об'єднання робіт з управління персоналом в одному відділі дозволить раціонально використовувати потенціал співробітників підприємств і підвищувати оперативність керівництва.

Створення єдиної служби управління персоналом підприємств значно розширить коло функцій окремих відділів з управління персоналом і вони перейдуть від кадрових питань до розробки систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуванням, запобігання конфліктам, вивчення здібностей персоналу.

Єдина служба управління персоналом може націлюватись на визначення поточної і перспективної потреби в персоналі, управління кадровими процесами, вивчення і аналіз ринку праці, підбір, адаптацію персоналу, профорієнтацію, контроль за текучістю, вивільненням кадрів тощо.

Останніми роками в Україні стали формуватися комплексні системи управління персоналом і створюватися єдині служби управління персоналом. Проте така тенденція спостерігається переважно у великих акціонерних товариствах та підприємствах з іноземними інвестиціями. Менеджерам середніх і малих вітчизняних підприємств всіх організаційно-правових форм також необхідно впроваджувати ці зміни.

В Україні проблема управління персоналом якщо і входить до структури стратегії підприємств, то майже останніми пунктами. У результаті інтереси рядових працівників мало ототожнюються з інтересе-

сами підприємств. Таким чином, необхідно підвищувати роль системи управління персоналом у реалізації загальної стратегії підприємств.

Однією з гострих проблем українських підприємств є недостатність фінансування перетворень у системі управління персоналом. Проте, на думку зарубіжних і вітчизняних учених, будь-які грошові кошти, вкладені в удосконалення системи управління персоналом підприємств, виправдовуються у короткі терміни.

Удосконалення системи управління персоналом великих промислових підприємств сприятиме досягненню таких результатів:

цілі та завдання системи управління персоналом будуть прив'язані до стратегічних цілей підприємств і конкретних умов їх реалізації;

підприємства своєчасно забезпечуватимуться персоналом необхідної кваліфікації та чисельності, кадрове планування здійснюється у відповідності до виробничого;

система матеріального і морального стимулювання праці відповідатиме наміченій стратегії бізнесу, що дозволить підтримувати мотивацію персоналу на необхідному рівні і сприятиме підвищенню економічної та соціальної ефективності роботи підприємств;

підтримання і підвищення кваліфікації керівників та співробітників здійснюватиметься у відповідності до вимог підприємств, що розвиваються;

недоліки структури системи управління персоналом будуть усунені: чисельність і кваліфікація спеціалістів, які реалізують технології системи управління персоналом, будуть приведені у відповідність до обсягу вирішуваних завдань, що дозволить досягти рівня управління персоналом, необхідного для розвитку підприємств;

будуть визначені принципи взаємодії функціональних підрозділів по роботі з персоналом (або єдиної служби управління персоналом, якщо таку створено) з іншими службами підприємств;

стане відладженою технологія збору, аналізу, обліку і оновлення інформації про стан кадрового ресурсу на підприємствах;

підвищиться індивідуальна продуктивність праці кожного працівника та ефективність діяльності підприємств у цілому, а у деяких випадках – будуть створені конкурентні переваги для виведення підприємств на новий рівень.

Практична реалізація концепції вдосконалення системи управління персоналом може бути успішною за умов досягнення відповідності між цілями, стратегією управління підприємствами, стратегією управління персоналом, організаційною культурою, якістю персоналу.

Удосконалення системи управління персоналом дозволить зміцнити соціально-економічний стан підприємства, сприятиме випуску конкурентоспроможної продукції та наданню якісних послуг споживачам.

**Висновки.** На даний час персонал перетворився на стратегічний ресурс підприємства. Тому

стратегічне управління розвитком та ефективним використанням персоналу є дуже актуальним і своєчасним.

До сучасних підходів до управління персоналом можна віднести такі:

процесний – управління розглядається не як одномоментна дія, а як процес, тобто як низка безперервних взаємопов'язаних між собою дій;

системний підхід виходить з того, що управління персоналом є структурним елементом системи управління підприємством у цілому, воно має відповідати цілям і завданням функціонування підприємства;

ситуаційний підхід в управління виходить з того, що функціонування та розвиток підприємства залежить від зовнішніх і внутрішніх чинників, які формують певну ситуацію, – тобто конкурентний набір обставин, який впливає на функціонування підприємства в конкретний період;

стратегічний підхід в управлінні реалізується через розробку персонал-стратегій, які охоплюють різноманітні аспекти управління кадрами та пов'язані з розробкою та реалізацією загальної стратегії розвитку підприємства.

У результаті проведеного дослідження уточнено перелік функцій і завдань управління персона-

лом на великому промисловому підприємстві, який включає весь перелік функцій управління (прогнозування, планування, організація, контроль, аналіз, облік, регулювання) єдиним взаємопов'язаним комплексом процесів у сфері управління персоналом.

Узагальнюючи розробки зарубіжних й українських науковців та результати діючої практики роботи великих промислових підприємств, можна назвати такі шляхи вдосконалення управління персоналом:

забезпечення умов професійного розвитку персоналу;

удосконалення системи організації нормування та оплати праці;

поліпшення умов, охорони та безпеки праці;

розвиток соціально-трудових відносин та організаційної культури в умовах цифровізації економіки;

забезпечення соціальної захищеності;

підвищення ефективності роботи з молоддю.

**Перспективи подальших досліджень** полягають у науково-методичному обґрунтуванні й розробленні концептуальних положень трансформації системи управління персоналом великого машинобудівного підприємства з урахуванням викликів цифрової економіки та наслідків пандемії COVID-19.

#### Література:

1. Kudray L. M., Kleiner B. H. Global trends in managing change. *Industrial Management*. 1997. № 3. May-June. P. 14-22.
2. Anderson D., Anderson L. Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders. San Francisco: Pfeiffer, 2001. 272 p.
3. Reiss M. Change Management: A Balanced and Blended Approach. Berlin: Books on Demand GmbH, 2012. 356 p.
4. Passenheim O. Change Management. London: Ventus Publishing ApS, 2010. 50 p.
5. Holland D., Salvo D. Change Management: the New Way: Easy to Understand; Powerful to Use. Bloomington: Xlibris Corporation, 2012. 286 p.
6. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 1-2(2). С. 51-54.
7. Ковальов В. М., Яковлева Ю. В. Інтегральна оцінка методів економічного управління підприємствами і персоналом. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 2(18). С. 84-89.
8. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 – економіка, організація та управління підприємствами / Міжнародний науково-технічний ун-т. Київ, 2004. 20 с.
9. Кузнецов А. А. Управление изменениями как инструмент развития промышленной организации в условиях нестабильности экономических отношений. *Вестник Московского государственного областного университета*. 2009. № 3. С. 88-93. URL: <https://vestnik-mgou.ru/Articles/Doc/4037> (дата звернення: 23.07.2020).
10. Чернявська І. М. Управління організаційними змінами на машинобудівному підприємстві: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Дніпропетровський ун-т імені Альфреда Нобеля. Дніпропетровськ, 2013. 22 с.
11. Беляєва Н. Є. Управління організаційними змінами підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Харківський нац. економічний ун-т. Харків, 2009. 20 с.
12. Серебряк К. І. Управління організаційними змінами – необхідна умова забезпечення розвитку підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2016. № 6(230). С. 135-138.
13. Залознова Ю. С. Формування та розвиток системи управління персоналом вугільних шахт: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2010. 444 с.
14. Любимова К. О. Світовий досвід професійного навчання персоналу підприємств. *Економічний часопис-XXI*. 2011. № 3-4. С. 58-61.
15. Козак П.З. Зарубіжний досвід управління персоналом у контексті успішної професійної адаптації працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.8. С. 392-398.
16. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу; за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ІІТО НАПНУ, 2015. 176 с.
17. Popova N., Shynkarenko V. Personnel development at enterprises with regard to adaptation to the VUCA-world. *Економічний часопис-XXI*. 2016. № 1-2. С. 88-91.
18. Амоша О. І., Новікова О. Ф. Соціальна відповідальність в контексті розвитку людського потенціалу. *Держава і суспільство*. 2011. № 1. С. 122-127.
19. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія / О. Ф. Новікова, М. С. Дейч, О. В. Панькова та інші; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2013. 296 с.

20. Дейч М. Є. Становлення та розвиток багаторівневої системи соціальної відповідальності: управлінський аспект: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2014. 352 с.
21. Залознова Ю. С. Розвиток персоналу підприємств на засадах соціальної відповідальності: міжнародний досвід і національна практика. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 359-366.
22. Мішура В. Б., Касьянюк С. В., Петренко Ю. О. Напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С. 76-81.
23. Хандій О. О., Шамілева Л. Л. Досвід роботи вітчизняних підприємств в умовах карантинних обмежень: соціально-трудова аспекти. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2(39). С. 89-94. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).89-94](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).89-94).
24. Єлецьких С. Я. Підходи к управленію устойчивым развитием предприятия в условиях кризиса. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 1(45). С. 83-89.
25. Єлецьких С. Я. Інноваційні методи управління персоналом на підприємстві. *Інституціональний вектор економічного розвитку*: зб. наук. праць МІДМУ «КПУ». Мелітополь: Вид-во КПУ, 2015. Вип 8 (1). С. 43-50.
26. Єлецьких С. Я. Стратегічні аспекти управління персоналом на підприємстві. *Научний Вестник ДГМА*: сб. науч. трудов. Краматорск, 2015. № 2(17Е). С. 218-224.
27. Єлецьких С. Я. Персонал як стратегічний ресурс інноваційного підприємства. *Научний Вестник ДГМА*: сб. науч. трудов. Краматорск, 2015. № 3(18Е). С. 279-284.
28. Єлецьких С. Я. Внутрішня структура механізму управління стійким розвитком підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3(45). С. 183-188.
29. Каїра З. С., Єлецьких С. Я., Свиначенко Т. І. Системи управління трудовим потенціалом в логістичних операціях промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2(35). С. 95-99.
30. Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств. *Економічний простір*: зб. наук. пр. Дніпро: ПДАБА, 2019. Вип. № 149. С. 65-75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/149-11>.
31. Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*. 2020. Vol. 3. No. 1. P. 7-38. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1)).
32. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Організаційна культура підприємства в системі корпоративної соціальної відповідальності. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво*. 2020. № 3. Ч. 2. С. 14-21. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-27>.
33. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємств. *Проблеми економіки*. 2020. № 2(44). С. 303-311. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-303-311>.
34. Харчишина О., Трушкіна Н., Ринкевич Н. Теоретико-методичні та практичні засади управління трансформацією організаційної культури підприємств. *Věda a perspektivy*. 2021. № 3(3). S. 126-146. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-3\(3\)-126-146](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-3(3)-126-146).
35. Харчишина О. В., Трушкіна Н. В. Клієнтоорієнтованість як ключовий принцип трансформації організаційної культури підприємства. *Moderní aspekty vědy*: XI Díl mezinárodní kolektivní monografie. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2021. Str. 128-139.

#### References

- Kudray, L. M., Kleiner, B. H. (1997). Global trends in managing change. *Industrial Management*, 3, May-June, pp. 14-22.
- Anderson, D., Anderson, L. (2001). Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders. San Francisco, Pfeiffer. 272 p.
- Reiss, M. (2012). Change Management: A Balanced and Blended Approach. Berlin. Books on Demand GmbH. 356 p.
- Passenheim, O. (2010). Change Management. London. Ventus Publishing ApS. 50 p.
- Holland, D., Salvo, D. (2012). Change Management: the New Way: Easy to Understand; Powerful to Use. Bloomington, Xlibris Corporation. 286 p.
- Hrynko, T. V., Hviniazhvili, T. Z. (2015). Orhanizatsiini zminy na pidpriemstvi v umovakh yoho innovatsiinoho rozvytku [Organizational changes at the enterprise in the conditions of its innovative development]. *Ekonomichniy chasopys-XXI – Economic annals-XXI*, 1-2(2), pp. 51-54 [in Ukrainian].
- Kovalov, V. M., Yakovlieva, Yu. V. (2012). Intehralna otsinka metodiv ekonomichnoho upravlinnia pidpriemstvamy i personalom [Integral assessment of methods of economic management of enterprises and personnel]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu – Bulletin of Berdyansk University of Management and Business*, 2(18), pp. 84-89 [in Ukrainian].
- Baulina, T. V. (2004). Upravlinnia protsesom orhanizatsiinykh zmin pidpriemstv v umovakh perekhidnoi ekonomiky [Management of process of organizational changes of the enterprises in the conditions of transition economy]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv, International Scientific and Technical University [in Ukrainian].
- Kuznetsov, A. A. (2009). Upravleniye izmeneniyami kak instrument razvitiya promyshlennoy organizatsii v usloviyakh nestabil'nosti ekonomicheskikh otnosheniy [Change management as a tool for the development of an industrial organization in the context of instability of economic relations]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta – Bulletin of the Moscow State Regional University*, 3, pp. 88-93. Retrieved from <https://vestnik-mgou.ru/Articles/Doc/4037> [in Russian].
- Cherniavska, I. M. (2013). Upravlinnia orhanizatsiinykh zminamy na mashynobudivnomu pidpriemstvi [Management of organizational changes at a machine-building enterprise]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Dnipropetrovsk, Dnipropetrovsk Alfred Nobel University [in Ukrainian].
- Bieliava, N. Ye. (2009). Upravlinnia orhanizatsiinykh zminamy pidpriemstva [Management of organizational changes of the enterprise]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kharkiv, Kharkiv National University. University of Economics [in Ukrainian].
- Sieriebriak, K. I. (2016). Upravlinnia orhanizatsiinykh zminamy – neobkhdna umova zabezpechennia rozvytku pidpriemstva [Management of organizational change - a necessary condition for ensuring the development of the enterprise]. *Visnyk Shkhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni V. Dalia – Bulletin of the V. Dahl East Ukrainian National University*, 6(230), pp. 135-138 [in Ukrainian].
- Zaloznova, Yu. S. (2010). Formuvannia ta rozvytok systemy upravlinnia personalom vuhilnykh shakht [Formation and development of the personnel management system of coal mines]. Donetsk, IIE of NAS of Ukraine [in Ukrainian].



14. Liubymova, K. O. (2011). Svitovi dosvid profesiinoho navchannia personalu pidpriemstv [World experience of professional training of enterprise personnel]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI – Economic annals-XXI*, 3-4, pp. 58-61 [in Ukrainian].
15. Kozak, P. Z. (2012). Zarubizhnyi dosvid upravlinnia personalom u konteksti uspishnoi profesiinoi adaptatsii pratsivnykiv [Foreign experience in personnel management in the context of successful professional adaptation of employees]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, Issue 22.8, pp. 392-398 [in Ukrainian].
16. Pukhovska, L. P., Vornachev, A. O., Leu, S. O. (2015). Profesiinyi rozvytok personalu pidpriemstv u krainakh Yevropeiskoho Soiuзу [Professional development of personnel of enterprises in the countries of the European Union]. Kyiv, IPTO NAPNU [in Ukrainian].
17. Popova, N., Shynkarenko, V. (2016). Personnel development at enterprises with regard to adaptation to the VUCA-world. *Ekonomichnyi chasopys-XXI – Economic annals-XXI*, 1-2, pp. 88-91.
18. Amosha, O. I., Novikova, O. F. (2011). Sotsialna vidpovidalnist v konteksti rozvytku liudskoho potentsialu [Social responsibility in the context of human development]. *Derzhava i suspilstvo – State and society*, 1, pp. 122-127 [in Ukrainian].
19. Novikova, O. F., Deich, M. Ye., Pankova O. V. et al. (2013). Diahnostyka stanu ta perspektyv rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini (ekspertni otsinky) [Diagnostics of the state and prospects of social responsibility development in Ukraine (expert assessments)]. Donetsk, IIE of NAS of Ukraine [in Ukrainian].
20. Deich, M. Ye. (2014). Stanovlennia ta rozvytok bahatorivnevoi systemy sotsialnoi vidpovidalnosti: upravlinskyi aspekt [Formation and development of a multilevel system of social responsibility: management aspect]. Donetsk, IIE of NAS of Ukraine [in Ukrainian].
21. Zaloznova, Yu. S. (2016). Rozvytok personalu pidpriemstv na zasadakh sotsialnoi vidpovidalnosti: mizhnarodnyi dosvid i natsionalna praktyka [Development of personnel of enterprises on the basis of social responsibility: international experience and national practice]. *Biznes Inform – Business Inform*, 11, pp. 359-366 [in Ukrainian].
22. Mishura, V. B., Kasianiuk, S. V., Petrenko, Yu. O. (2019). Napriamy pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia trudovykh resursiv pidpriemstva [Directions of increase of efficiency of use of labor resources of the enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1, pp. 76-81 [in Ukrainian].
23. Khandii, O. O., Shamileva, L. L. (2020). Dosvid roboty vitchyznianykh pidpriemstv v umovakh karantynnykh obmezhen: sotsialno-trudovi aspekty [Experience of domestic enterprises in the conditions of quarantine restrictions: social and labor aspects]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2(39), pp. 89-94. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).89-94](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).89-94) [in Ukrainian].
24. Yeletsykykh, S. Ya. (2011). Podkhody k upravleniyu ustoychivym razvitiyem predpriyatiya v usloviyakh krizisa [Approaches to managing sustainable development of an enterprise in a crisis]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, 1(45), pp. 83-89 [in Russian].
25. Yeletsykykh, S. Ya. (2015). Innovatsiini metody upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Innovative methods of personnel management at the enterprise]. *Instytutsionalnyi vektor ekonomichnogo rozvytku – Institutional vector of economic development*, Issue 8 (1), pp. 43-50. Melitopol, CPU Publishing House [in Ukrainian].
26. Yeletsykykh, S. Ya. (2015). Stratehichni aspekty upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Strategic aspects of personnel management at the enterprise]. *Nauchnyy Vestnik DGMA – Scientific Bulletin of the DSMA*, 2(17E), pp. 218-224 [in Ukrainian].
27. Yeletsykykh, S. Ya. (2015). Personal yak stratehichniy resurs innovatsiinoho pidpriemstva [Personnel as a strategic resource of an innovative enterprise]. *Nauchnyy Vestnik DGMA – Scientific Bulletin of the DSMA*, 3(18E), pp. 279-284 [in Ukrainian].
28. Yeletsykykh, S. Ya. (2016). Vnutrishnia struktura mekhanizmu upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstva [Internal structure of the mechanism of management of sustainable development of the enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3(45), pp. 183-188 [in Ukrainian].
29. Kaira, Z. S., Yeletsykykh, S. Ya., Svyrenenko, T. I. (2018). Systemy upravlinnia trudovym potentsialom v lohistychnykh operatsiakh promyslovoho pidpriemstva [Labor potential management systems in logistics operations of an industrial enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2(35), pp. 95-99 [in Ukrainian].
30. Zaloznova, Yu. S., Trushkina, N. V., Rynkevych, N. S. (2019). Udoshkonalennia orhanizatsiino-ekonomichnogo mekhanizmu upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv [Improvement of the organizational and economic mechanism of management of development of organizational culture of the enterprises]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 149, pp. 65-75. Dnipro, PDABA. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/149-11> [in Ukrainian].
31. Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., Bakhautdinova, G. (2020). Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*, Vol. 3, No. 1, pp. 7-38. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1)).
32. Trushkina, N. V., Rynkevych, N. S. (2020). Orhanizatsiina kultura pidpriemstva v systemi korporativnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Organizational culture of the enterprise in the system of corporate social responsibility]. *Derzhava ta rehiony. Ser.: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. Ser.: Economics and Entrepreneurship*, 3, Part 2, pp. 14-21. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-27> [in Ukrainian].
33. Trushkina, N. V., Rynkevych, N. S. (2020). Marketynhova stratehiia upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv [Marketing strategy of management of development of organizational culture of enterprises]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, 2(44), pp. 303-311. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-303-311> [in Ukrainian].
34. Kharchyshyna, O., Trushkina, N., Rynkevych, N. (2021). Teoretyko-metodychni ta praktychni zasady upravlinnia transformatsiieiu orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv [Theoretical and methodological and practical principles of managing the transformation of organizational culture of enterprises]. *Věda a perspektivy*, 3(3), pp. 126-146. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-3\(3\)-126-146](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-3(3)-126-146) [in Ukrainian].
35. Kharchyshyna, O. V., Trushkina, N. V. (2021). Kliientoorientovanist yak kliuchovy pryncyp transformatsii orhanizatsiinoi kultury pidpriemstva [Customer orientation as a key principle of transformation of organizational culture of the enterprise]. *Moderni aspekty vědy: XI Dil mezinárodní kolektivní monografie. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.*, pp. 128-139 [in Ukrainian].

#### Єлєцьких С. Я., Брижниченко В. Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах

За останні роки зростає актуальність пошуку нових форм, методів та організаційно-економічних механізмів удосконалення управління персоналом на великих промислових підприємствах.

У статті обґрунтовано теоретичні засади управління персоналом на великих промислових підприємствах задля вдосконалення механізму забезпечення його ефективності.

У результаті дослідження встановлено, що управління персоналом полягає в тому, щоб комплексно оцінювати відносно у трудовому колективі, які пов'язано з наймом і пропозицією робочої сили, її оплатою, плинністю кадрів, тенденціями та перспективами розвитку. Метою управління персоналом є забезпечення підприємства працівниками необхідних кількісних та якісних параметрів та організація їх ефективної трудової діяльності. Вона трансформується в більш конкретні цілі, які обумовлюються цілями підприємства.

Виявлено, що доцільно застосовувати комплексний підхід до управління персоналом, суть якого полягає в поєднанні та взаємодії процесного, системного, ситуаційного та стратегічного підходів.

У статті уточнено перелік функцій і завдань управління персоналом на великому промисловому підприємстві, відмінністю якого є те, що він включає весь перелік функцій управління (прогнозування, планування, організація, контроль, аналіз, облік, регулювання) єдиним взаємопов'язаним комплексом процесів у сфері управління персоналом.

На підставі узагальнення наукових розробок і результатів діючої практики функціонування великих промислових підприємств запропоновано пріоритетні напрями вдосконалення управління персоналом: забезпечення умов професійного розвитку персоналу; удосконалення системи організації нормування та оплати праці; поліпшення умов, охорони та безпеки праці; розвиток соціально-трудових відносин та організаційної культури в умовах цифрової економіки; забезпечення соціальної захищеності у посткоронавірусний період; підвищення ефективності роботи з молоддю.

*Ключові слова:* велике промислове підприємство, управління персоналом, теоретичні підходи, система управління персоналом, чинники, виклики, трансформація, комплексний підхід, пріоритетні напрями.

### **Yeletskykh S., Bryzhnichenko V. Theoretical Aspects of Personnel Management in Large Industrial Enterprises**

In recent years, the urgency of finding new forms, methods and organizational and economic mechanisms to improve personnel management in large industrial enterprises has increased.

The article substantiates the theoretical principles of personnel management in large industrial enterprises in order to improve the mechanism of ensuring its efficiency.

The study found that personnel management is to comprehensively assess the relations in the workforce, which are related to the hiring and supply of labour, its pay, staff turnover, trends and prospects. The purpose of personnel management is to provide employees with the necessary quantitative and qualitative parameters and the organization of their effective work. It is transformed into more specific goals, which are determined by the goals of the enterprise.

It is revealed that it is expedient to apply an integrated approach to personnel management, the essence of which is to combine and interact process, system, situational and strategic approaches.

The article clarifies the list of functions and tasks of personnel management in a large industrial enterprise, the difference of which is that it includes the entire list of management functions (forecasting, planning, organization, control, analysis, accounting, regulation) a single interconnected set of processes in management staff.

On the basis of generalization of scientific developments and results of current practice of functioning of large industrial enterprises the priority directions of improvement of personnel management are offered: maintenance of conditions of professional development of personnel; improving the system of rationing and remuneration; improving working conditions, safety and security; development of social and labour relations and organizational culture in the digital economy; ensuring social protection in the postcoronavirus period; improving the efficiency of work with youth.

*Keywords:* large industrial enterprise, personnel management, theoretical approaches, personnel management system, factors, challenges, transformation, complex approach, priority directions.

### **Єлецьких С. Я., Брижниченко В. Е. Теоретические аспекты управления персоналом на крупных промышленных предприятиях**

За последние годы возросла актуальность поиска новых форм, методов и механизмов совершенствования управления персоналом на крупных промышленных предприятиях.

В статье обоснованы теоретические основы управления персоналом на крупных промышленных предприятиях для совершенствования механизма обеспечения его эффективности.

В результате исследования установлено, что управление персоналом состоит в том, чтобы комплексно оценивать отношения в трудовом коллективе, связанные с наймом и предложением рабочей силы, ее оплатой, текучестью кадров, тенденциями и перспективами развития. Целью управления персоналом является обеспечение предприятия работниками необходимых количественных и качественных параметров и их эффективной трудовой деятельности. Она трансформируется в более конкретные цели, обуславливаемые целями предприятия.

Установлено, что целесообразно применять комплексный подход к управлению персоналом, суть которого заключается в сочетании и взаимодействии процессного, системного, ситуационного и стратегического подходов.

В статье уточнен перечень функций и задач управления персоналом на крупном промышленном предприятии, отличительной особенностью которого является то, что он включает весь перечень функций управления (прогнозирование, планирование, организация, контроль, анализ, учёт, регулирование) единым взаимосвязанным комплексом процессов в сфере управления персоналом.

На основании обобщения научных разработок и результатов действующей практики функционирования крупных промышленных предприятий предложены приоритетные направления совершенствования управления персоналом: обеспечение условий профессионального развития персонала; совершенствование системы организации нормирования и оплаты труда; улучшение условий и охраны труда; развитие социально-трудовых отношений и организационной культуры в условиях цифровой экономики; обеспечение социальной защищённости в посткоронавирусный период; повышение эффективности работы с молодёжью.

*Ключевые слова:* крупное промышленное предприятие, управление персоналом, теоретические подходы, система управления персоналом, факторы, вызовы, трансформация, комплексный подход, приоритетные направления.

Стаття надійшла до редакції 07.09.2021

Прийнято до друку 24.09.2021