



ТИПОЛОГІЯ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Тарнавський М. І.

Анотація. Визначено економічний зміст поняття «орган управління персоналом» з метою уточнення його функцій і завдань на підприємстві. Відповідно, орган управління персоналом підприємства трактуємо як особу, кілька осіб, структурний підрозділ та / або структурні підрозділи підприємства, що комплексно здійснюють управління кадрами підприємства. За результатами змістового наповнення поняття «орган управління персоналом» розмежовано основні підходи до управління персоналом. Також під час дослідження встановлено, що немає єдиного підходу до визначення складу органу управління персоналом в організаційній структурі суб'єкта господарювання. З метою формалізації видів органу управління персоналом здійснено їх класифікацію за низкою ознак: за кількістю осіб, задіяних в органі управління персоналом підприємства; за рівнем управління; за об'єктом управління; за підходом до управління; та за інноваційністю управління.

Ключові слова: орган управління персоналом; структура; типологізація органу управління персоналом.

ТИПОЛОГІЯ ОРГАНОВ УПРАВЛЕННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Тарнавский М. И.

Аннотация. Определено экономическое содержание понятия «орган управления персоналом» с целью уточнения его функций и задач на предприятии. Соответственно, орган управления персоналом определен как лицо, несколько человек, структурное подразделение и / или структурные подразделения предприятия, комплексно осуществляющие управление персоналом. По результатам содержательного наполнения понятия «орган управления персоналом» разграничены основные подходы к управлению персоналом. Также в ходе исследования установлено, что нет единого подхода к определению состава органа управления персоналом в организационной структуре предприятия. С целью формализации видов органа управления персоналом осуществлена их классификация по ряду признаков: по количеству лиц, задействованных в органе управления персоналом; по уровню управления; по объекту управления; по подходу к управлению; и по инновационности управления.

Ключевые слова: орган управления персоналом; структура; типологизация органа управления персоналом.

TYPOLOGY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT BODIES IN AN ENTERPRISE

M. Tarnavskyi

Abstract. The article describes the economic essence of the concept of "human resource management body" to specify its functions and tasks in an enterprise. Correspondingly, a human resource management body is defined as a person, several persons, a structural division and/or structural divisions in an enterprise that carry out integrated management of the personnel of the enterprise. By the essence of the concept of "human resource management body", main approaches to human resource management are differentiated. Furthermore, the research has established that there is no unified approach to defining the composition of the human resource management body in the organizational structure of an enterprise. To formalize the types of human resource management bodies, they were classified by a number of characteristics: by the number of people involved in the human resource management body; by management level; by object of management; by innovativeness of management.

Keywords: human resource management body; structure; typology of human resource management bodies.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими / практичними завданнями. Спеціалізовані підрозділи, які виконують функції управління персоналом, виокремлюються прак-

тично на кожному вітчизняному підприємстві, де працює понад 50 осіб, найчастіше вони мають такі назви: «відділ кадрів», «служба управління людськими ресурсами і виробничими стосунками», «служба управління персоналом» [1].

В умовах ринкових відносин кожне підприємство має право вільного вибору при розробленні організаційної структури та встановленні особливих видів діяльності для окремих підрозділів і розподілу штатних одиниць. Тому практика господарювання вітчизняних підприємств наводить різноманітність підрозділів із управління персоналом, що стало предметом дослідження. Для практичного вирішення проблеми здійснено порівняння, формалізацію, конкретизацію та системне опрацювання видів органів управління персоналом на підприємствах, на основі чого проведено їх класифікацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання певної проблеми, та викремлення її невіршених частин. Як визначена система щодо управління персоналом підприємства вона є предметом багатьох наукових досліджень, а саме: поняття системи управління персоналом підприємства розкривають Л. В. Волянська-Савчук [2, с. 149–153], Н. А. Гебер [3, с. 216–225], І. В. Горбачова [4], О. В. Стельмашенко [5, с. 197–207], а от функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства пропонує В. Д. Белік [6, с. 54–57]; концепцію, головну мету, основні етапи, принципи, методологію побудови системи розглядають М. М. Гетманова та Є. Ю. Буднік [7, с. 159–160], Л. О. Позднякова та Д. О. Білецька [8, с. 51–56], Н. А. Стеценко [9]; основи формування ефективної такої системи – М. М. Буднік та Л. С. Медяна [10, с. 25–30], Ю. Г. Лелі [11, с. 57–60], І. А. Сільченко [12, с. 91–95], В. І. Чобіток та А. В. Волощенко [13, с. 313–318], О. С. Шилець [14]; підходи до оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства – Г. В. Назарова, В. І. Лаптев, Д. О. Корсаков [15]; сучасні тенденції зміни системи управління персоналом підприємства розкривають В. А. Вергун та О. І. Ступницький [16], Ю. С. Залознова [17]; можливості удосконалення – Н. Є. Каличева та М. І. Стецюк [18, с. 195–198], Є. І. Ковтун [19, с. 46–50], О. З. Редька [20, с. 43–46] та ін.

Як зазначають Л. О. Позднякова та Д. О. Білецька, система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, розроблення, прийняття і реалізації відповідних управлінських рішень [8, с. 53].

Як можемо бачити, немає однозначної думки про те, яким повинен бути орган управління, що займається питаннями персоналу, що визначило **мету дослідження** – охарактеризувати та здійснити типологізацію органів управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Функціональні призначення, роль і завдання органів управління персоналом у діяльності підприємств зазнають постійних змін відповідно до рівня розвитку країни.

Якщо 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 із управлінням персоналом підприємства. Місце органу управління персоналом в сучасних підприємствах визначене особливим характером поставлених до виконання завдань [25, с. 12–15].

З метою чіткої ідентифікації функцій, завдань і 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 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.

Це визначення економічної категорії «орган управління персоналом підприємства» запропоновано вперше, адже, незважаючи на існування різних осіб і 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.

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 [21] пропонує проект структури служби індивідуалізованого управління персоналом підприємства. Відповідно, з метою подальшої побудови ефективного органу управління персоналом необхідно визначити можливі його форми та види.



Основним структурним підрозділом з управління персоналом – органом управління персоналом підприємства – на сьогодні є відділи кадрів, на які покладено функції з прийому та звільнення працівників, організації їхнього навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки. Проте ці відділи не виконують методичних, інформаційних, координуючих функцій з управління персоналом; вони не пов'язані своєю структурою з відділами, що забезпечують організацію праці та розрахунок заробітної плати, не співпрацюють із відділами охорони праці та техніки безпеки, не забезпечують юридичної комунікації та відносин з іншими підрозділами, що забезпечують управління персоналом.

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 об'єктом управління;
- за підходом до управління;
- за інноваційністю управління.

Узагальнено типологізацію органів управління персоналом підприємства наведено на рис. 1.

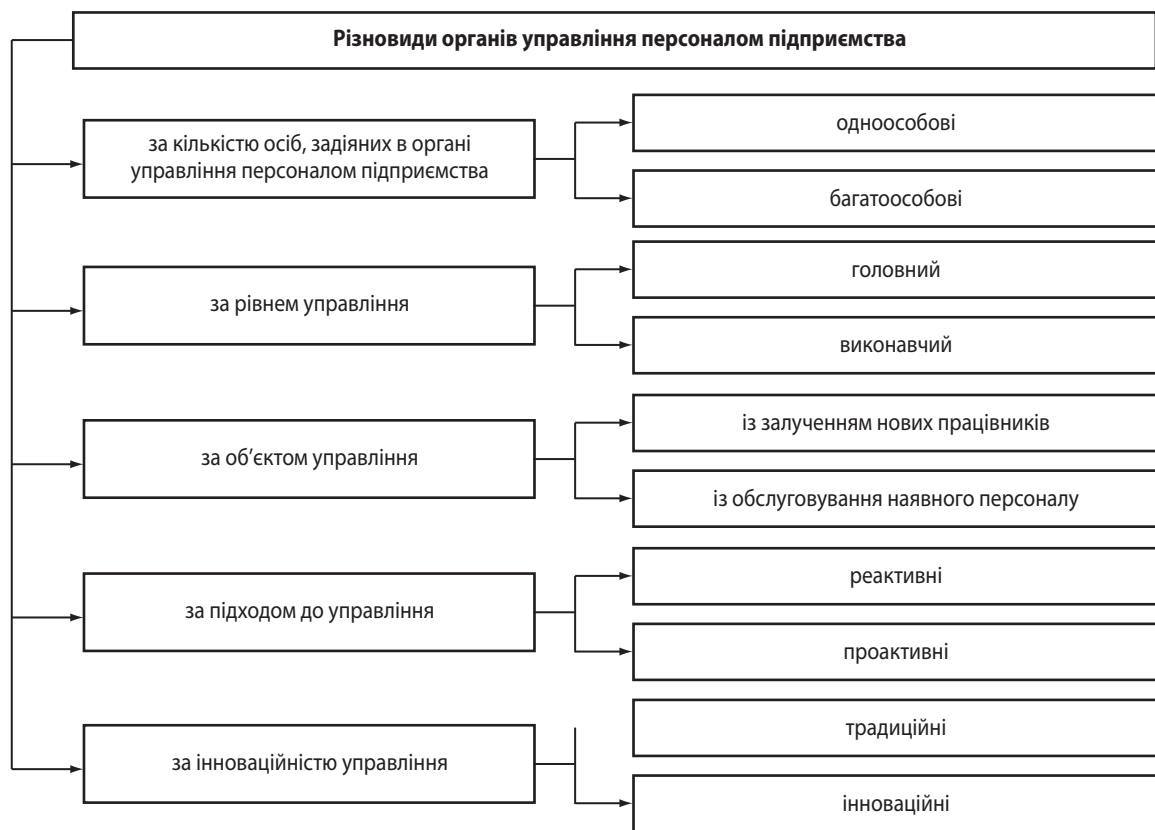


Рис. 1. Типологізація органів управління персоналом підприємства

Джерело: сформовано автором

Так, за кількістю осіб, задіяних в органі управління персоналом підприємства, вважаємо за доцільне 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 персоналу, служба з управління кадрами, 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), який здійснює стратегічне управління персоналом підприємства);

б) виконавчий (особа, група осіб, структурний підрозділ та / або кілька структурних підрозділів, що здійснюють тактичне управління персоналом підприємства).

За об'єктом управління доцільно розподілити органи управління персоналом на:

а) із залучення нових працівників (в тому числі із забезпечення відповідної кваліфікації нових працівників та їхньої відповідності умовам праці);

б) із обслуговування 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, впливу чинників, зміни умов господарювання шляхом їхнього урахування та пристосування до нових умов діяльності підприємства, що вимагає змін у 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 збереження позиції підприємства-лідера на ринку).

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

а) традиційні (використовують в управлінні персоналом звичні засоби, методи й інструменти управління);

б) інноваційні (використовують в управлінні персоналом, крім звичних, також й інноваційні засоби, методи й інструменти управління).

Різноманіття назв і видів органів управління персоналом підприємства спричинене не лише об'єктивною необхідністю виокремлення таких підрозділів у оргструктурі, а й економічною доцільністю. Структурне наповнення, якісний і кількісний склад персоналу підрозділів по роботі з кадрами залежить від виду діяльності та розмірів підприємства і зумовлений конкретними функціональними обов'язками та правилами. Зазвичай на великих підприємствах укомплектовують потужні підрозділи, що виконують значний обсяг робіт щодо управління персоналом.

Так, до складу органу управління персоналом великого підприємства можуть бути включені такі відділи (кадровий відділ, відділ заробітної плати, відділ соціального забезпечення та розвитку, підрозділ з охорони праці); різноманітні лабораторії та спеціалізовані сектори (що забезпечують раціональну організацію робочого часу та його використання, досліджують психофізіологічні особливості трудової активності), а також вузькоспеціалізовані спеціалісти (фахівець – економіст з питань праці, фахівець у сфері нормування та обліку праці, експерт з підготовки кадрів, соціолог, психолог, юрисконсульт).

Орган управління персоналом підприємства здійснює облік його співробітників (облік найнятих працівників, переміщення по структурних підрозділах, розрахунок винагороди за ефективну роботу та визначення стягнень із порушників трудової дисципліни, прослідковує звільнення персоналу та плинність кадрів, здійснює організацію раціонального застосування персоналу, досліджує питання зайнятості, кадрове діловодство), пошук кандидатів, їх відбір та найм (зокрема, проведення співбесід на різних рівнях, тестування, анкетне оцінювання рівня інтелектуального розвитку, професійних навиків, рівня комунікабельності та інших якостей, що посилюють значущість працівника на вакантній посаді), а також здійснює інформаційно-правовий супровід діяльності у сфері менеджменту персоналу (а саме: вирішення конфліктних соціально-трудова суперечок на законодавчому рівні, забезпечення кадрової юридичної документації, що регламентує трудові відносини, інформаційне забезпечення кадрових питань [22, с. 87]).

У вітчизняному підприємницькому секторі України існує значна кількість як великих, так і невеликих підприємств, різноманітних за формами власності. Найбільша кількість значиться власне за малими приватними підприємствами, у яких орган управління персоналом, як правило, відсутній, а функції по кадровій роботі належать до компетенцій керуючого справами-директора або ж власника підприємства. Доцільно відзначити, що для малих підприємств з простою організаційною структурою, одним-двома видами діяльності, мінімальною штатною чисельністю – це економічно обґрунтовано. Всі роботи з прийняття, звільнення працівників може забезпечити менеджер із персоналу, єдиною вимогою до якого є наявність відповідної підтверженої кваліфікації по роботі з персоналом [23, с. 262].

Проте часто виникають ситуації, коли керівники відмовляються від створення органу управління персоналом. Це, у першу чергу, зумовлено браком коштів, які потрібні для забезпечення діяльності такого органу. Основні функції щодо управління кадрами на таких підприємствах сконцентровані на прийомі та звільненні працівників, поданні статистичної звітності, вони входять до суміжних обов'язків інших працівників, що мають навики виконання робіт по управлінню штатами. Недоліком такої кадрової роботи є те, що працівники, які суміщають обов'язки, не завжди компетентні та повинні насамперед виконувати свої основні обов'язки, що ніведелю важливість робіт із персоналом. А, отже, у результаті отримаємо факт того, що персоналу відводиться неналежна увага, що зменшує його внесок у діяльність підприємства [23, с. 262].



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

Ще однією проблемною стороною організування органу управління персоналом підприємства є розповсюджена думка керівників про те, що орган управління персоналом не може безпосередньо забезпечити зростання рентабельності діяльності підприємства, хоча передбачає значні обсяги витрат на забезпечення його роботи. Найчастіше орган управління персоналом сприймається лише як підрозділ з прийому-звільнення працівників, усі інші питання забезпечення професійно-ділового розвитку, кар'єрного зростання, мотивації, соціального комфорту тощо повинні забезпечуватись керівництвом, яке не завжди має час для приділення належної уваги цим питанням.

Органи управління персоналом підприємства часто стають своєрідною перехідною ланкою між найманими працівниками та роботодавцями, основним завданням якої є забезпечення взаємозв'язку між ними з метою отримання вихідного результату, виконують функції «спілкування» керівництва з підлеглими, забезпечують вирішення конфліктних ситуацій серед працівників підприємства [23, с. 262].

Однак останнім часом у приватному секторі спостерігається тенденція, що все частіше питаннями кадрового характеру займаються структурні елементи, що зосереджені на комплексному вирішенні кадрових завдань [24, с. 326].

Висновки. 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 аналізу 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 подальших наукових працях доцільно визначити індикатори, що дозволять побудувати раціональну структуру органу управління персоналом та оцінити ефективність його роботи.

Література: 1. Рудницька О. М. Менеджмент персоналу промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.02. Л., 1999. 19 с. 2. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2014. Вип. 7 (2). С. 149–153. 3. Гебер Н. А. Теоретичний базис системи управління персоналом підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. Вип. 1. С. 216–225. 4. Горбачова І. В. Система управління персоналом сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Житомир, 2011. 20 с. 5. Стельмашенко О. В. Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2008. Вип. 241. Т. І. С. 197–207. 6. Белік В. Д. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємств. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2014. Вип. 45. С. 54–57. 7. Гетманова Є. Ю., Буднік Є. Ю. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 2 (1). С. 158–162. 8. Позднякова Л. О., Білецька Д. О., Позднякова Л. О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. *Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту*. 2015. Вип. 158 (1). С. 51–56. 9. Стеценко Н. А. Формування системи управління персоналом підприємств машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2008. 21 с. 10. Буднік М. М., Медяна Л. С. Формування ефективної системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 3 (2). С. 25–30. 11. Лелі Ю. Г. Теоретико-методологічні основи формування системи управління персоналом. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2014. № 6. С. 57–60. 12. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1. С. 91–95. 13. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 313–318. 14. Шилець О. С. Синтез ефективної системи управління персоналом промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Донецьк, 2003. 19 с. 15. Назарова Г. В., Лаптев В. І., Корсаков Д. О. Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 187 с. 16. Вергун В. А., Ступницький О. І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2015. Вип. 2 (1). С. 96–100. 17. Залознова Ю. С. Розвиток системи управління персоналом вугільних шахт : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Донецьк, 2011. 32 с. 18. Каличева Н. Є., Стецюк М. І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 195–198. 19. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46–50. 20. Редька О. З. Концептуальна модель інтегрованого підрозділу в системі управління персоналом (на прикладі машинобудівних підприємств). *Економічний часопис-XXI*. 2013. № 7–8 (2). С. 43–46. 21. Антоненко К. В. Механізм індивідуалізованого управління персоналом міжнародного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Київ, 2005. 21 с. 22. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені*

Лесі Українки. Педагогічні науки. 2015. № 1. С. 86–90. **23.** Леонтенко О. М. Нова роль служб персоналу у сучасних умовах економічного розвитку. *Соціально–трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 260–265. **24.** Конотопцева Ю. В. Діяльність служб персоналу в органах державного управління України. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 4. С. 325–331. **25.** Белущенко Т. Еволюція завдань та функцій служб управління персоналом. *Управління персоналом (Україна)*. 2010. № 9. С. 12–15.

References: **1.** Rudnytska O. M. Menedzhment personalu promysloвого pidpriemstva : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.06.02. L., 1999. 19 p. **2.** Volianska-Savchuk L. V. *Suchasne poniattia systemy upravlinnia personalom* [Contemporary Concept of Personnel Management System]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser. : Ekonomichni nauky*. 2014. Issue 7 (2). P. 149–153. **3.** Heber N. A. *Teoretychni bazys systemy upravlinnia personalom pidpriemstv torhivli* [Theoretical Basis of Personnel Management System of Trade Enterprises]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*. 2014. Issue 1. P. 216–225. **4.** Horbachova I. V. *Systema upravlinnia personalom silskohospodarskykh pidpriemstv* : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04. Zhytomyr, 2011. 20 p. **5.** Stelmashenko O. V. *Kompleksna systema stratehichnoho upravlinnia personalom pidpriemstva* [Integrated System of Strategic Management of the Personnel of the Enterprise]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*. 2008. Issue 241. Vol. I. P. 197–207. **6.** Bielik V. D. *Funktsionalnyi pidkhid do formuvannia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv* [Functional Approach to the Formation of the Enterprise Personnel Management System]. *Visnyk Lvivskoi komertsiiinoi akademii. Serii ekonomichna*. 2014. Issue 45. P. 54–57. **7.** Hetmanova Ye. Yu., Budnik Ye. Yu. *Vdoskonalennia systemy upravlinnia personalom pidpriemstva* [Improvement of the Personnel Management System of the Enterprise]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*. 2014. No. 2 (1). P. 158–162. **8.** Pozdniakova L. O., Biletska D. O., Pozdniakova L. O. *Metodolohichni zasady systemy upravlinnia personalom orhanizatsii* [Methodological Principles of the Personnel Management System of the Organization]. *Zbirnyk naukovykh prats Ukrainkoho derzhavnoho universytetu zaliznychnoho transportu*. 2015. Issue 158 (1). P. 51–56. **9.** Stetsenko N. A. *Formuvannia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv mashynobuduvannia* : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04. Khmelnytskyi, 2008. 21 p. **10.** Budnik M. M., Mediana L. S. *Formuvannia efektyvnoi systemy upravlinnia personalom* [Formation of an Effective System of Personnel Management]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*. 2015. No. 3 (2). P. 25–30. **11.** Leli Yu. H. *Teoretyko-metodolohichni osnovy formuvannia systemy upravlinnia personalom* [Theoretical and Methodological Foundations of the Formation of a Personnel Management System]. *Derzhava ta rehiony. Serii : Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. 2014. No. 6. P. 57–60. **12.** Silchenko I. A. *Osoblyvosti suchasnykh system upravlinnia personalom ta yikh efektyvnist* [Features of Modern Personnel Management Systems and Their Effectiveness]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*. 2016. No. 1. P. 91–95. **13.** Chobitok V. I., Voloshchenko A. V. *Formuvannia systemy upravlinnia personalom na promyslovykh pidpriemstvakh: teoretychnyi aspekt* [Formation of Personnel Management System at Industrial Enterprises: Theoretical Aspect]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2015. Issue 50. P. 313–318. **14.** Shylets O. S. *Syntezy efektyvnoi systemy upravlinnia personalom promysloвого pidpriemstva* : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.06.01. Donetsk, 2003. 19 p. **15.** Nazarova H. V., Laptiev V. I., Korsakov D. O. *Otsinka konkurentospromozhnosti systemy upravlinnia personalom pidpriemstva* : monohrafiia [Assessment of the Competitiveness of the Enterprise Personnel Management System: monograph]. Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznetsia, 2014. 187 p. **16.** Verhun V. A., Stupnytskyi O. I. *Suchasni innovatsiini zminy systemy upravlinnia personalom firmy* [Modern Innovations in the Company's Personnel Management System]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Ser. : Ekonomika*. 2015. Issue 2 (1). P. 96–100. **17.** Zaloznova Yu. S. *Rozvytok systemy upravlinnia personalom vuhilnykh shakht* : avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk : 08.00.04. Donetsk, 2011. 32 p. **18.** Kalycheva N. Ye., Stetsiuk M. I. *Udoskonalennia systemy upravlinnia personalom v umovakh rozvytku pidpriemstva* [Improvement of the Personnel Management System in the Conditions of Enterprise Development]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2015. No. 49. P. 195–198. **19.** Kovtun Ye. I. *Analiz systemy upravlinnia personalom pidpriemstva ta rozrobka zakhodiv shchodo yii udoskonalennia* [Analysis of the Personnel Management System and Development of Measures for Its Improvement]. *Molodyi vchenyi*. 2016. No. 6. P. 46–50. **20.** Redkva O. Z. *Kontseptualna model intehrovanoho pidrozdilu v systemi upravlinnia personalom (na prykladi mashynobudivnykh pidpriemstv)* [Conceptual Model of the Integrated Unit in the Personnel Management System (for Example, Machine-Building Enterprises)]. *Ekonomichni chasopysy-XXI*. 2013. No. 7–8 (2). P. 43–46. **21.** Antonenko K. V. *Mekhanizm indyvidualizovanoho upravlinnia personalom mizhnarodnoho pidpriemstva* : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.06.01. Kyiv, 2005. 21 p. **22.** Zahreva V. *Upravlinnia personalom u systemi menedzhmentu orhanizatsii* [Personnel Management in the Management System of Organizations]. *Naukovyi visnyk Skhidnoevropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. Pedagogichni nauky*. 2015. No. 1. P. 86–90. **23.** Леонтенко О. М. *Nova rol sluzhb personalu u suchasnykh umovakh ekonomichnoho rozvytku* [New Role of Personnel Services in the Current Conditions of Economic Development]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*. 2014. No. 1. P. 260–265. **24.** Конотопцева Ю. В. *Diialnist sluzhb personalu v orhanakh derzhavnoho upravlinnia Ukrainy* [Activities of the Personnel Services in the Bodies of State Administration of Ukraine]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. 2014. Issue 4. P. 325–331. **25.** Belushchenko T. *Evolutsiia zavdan ta funktsii sluzhb upravlinnia personalom* [Evolution of Tasks and Functions of Personnel Management Services]. *Upravlinnia personalom (Україна)*. 2010. No. 9. P. 12–15.

Інформація про автора

Тарнавський Михайло Іванович – аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» (вул. С. Бандери 12, м. Львів, 79013, Україна; e-mail: tarnavskiyymi@gmail.com).





Информация об авторе

Тарнавский Михаил Иванович – аспирант кафедры менеджмента и международного предпринимательства Национального университета «Львовская политехника» (ул. С. Бандеры 12, г. Львов, 79013, Украина; e-mail: tarnavskiyumi@gmail.com).

Information about the author

M. Tarnavsky – Postgraduate Student of Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University (12 S. Bandery Str., Lviv, 79070, Ukraine; e-mail: tarnavskiyumi@gmail.com).

*Стаття надійшла до ред.
10.03.2018 р.*