Тарнавський Михайло Іванович, аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національ&shy;ного університету &laquo;Львівська політехніка&raquo;: &laquo;Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств&raquo; (08.00.04 - економіка та управління підпри&shy;ємствами - за видами економічної діяльності). Спецрада Д 35.052.03 у Національному університеті &laquo;Львівська полі&shy;техніка&raquo;

ЗМІСТ

[ВСТУП](#bookmark2)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ТА ПОБУДОВИ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ 32

1. Сутність та значення управління персоналом підприємств 32
2. Різновиди органів управління персоналом підприємства та чинники їх формування 51
3. [Вітчизняний і зарубіжний досвід економічного оцінювання і побудови](#bookmark9)

органу управління персоналом підприємства 65

ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 1 76

[РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА АНАЛІЗУВАННЯ](#bookmark11) [ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ.... 80](#bookmark11)

1. Формування та структурне наповнення органу управління персоналом на засадах застосування індикативно-цільового підходу 80
2. Економічне оцінювання діяльності органу управління персоналом на підприємстві 98
3. [Аналізування стану побудови та діяльності органів управління персоналом](#bookmark16)

на підприємствах 119

ВИСНОВКИ ЗА РОЗДІЛОМ 2 138

Розділ 3. ПОБУДОВА ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ 141

* 1. [Проектування оргструктур органів управління персоналом підприємств 141](#bookmark19)
  2. Структурно - функціональне моделювання діяльності органу управління персоналом на підприємстві 154
  3. [Графодинамічна модель побудови органу управління персоналом на](#bookmark22)

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 елементу 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, оцінювання їхньої діяльності та розробленню пропозицій з розвитку. Вагоме значення у цьому процесі відводиться побудові та оцінюванні 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 A. B., Лутай Л. А., Козицька Г. В., Шпандарук В. О., Нєчева Н. В., Соболев В. Г., Стельмашенко О. В., Бєлік 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. Бєлік, 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. Лаптєв, 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 напряму 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 r-ієрархій різних рівнів, від простої r-1 до складної n-r 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-імпортної 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.

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.

1. 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 аналізування 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. Невід’ємним фактором ефективної роботу 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.

1. 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-цілового 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.
2. 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 напрямах 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.
3. 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.

1. 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.
2. 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).

1. 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.

1. 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-г-ієрархія, дворівнева 2-г-ієрархія, багаторівнева N-r-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.
2. 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 г-компонент у випадку створення ОУП та операцію укрупнення із скороченням, що дозволить оптимізувати оргструкутуру ОУП, шляхом її декомпозиції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ангєлов, Г. В., Черкаський, А. В., 2014 Психолого-етичні аспекти сучасного управління персоналом. *Економіка харчової промисловості,* 2, с. 36­

38.

1. *Антоненко, К. В., 2005.* Механізм індивідуалізованого управління

*персоналом міжнародного підприємства.* Автореф. дис. канд. екон. наук. Київ, Національний авіаційний університет, 21 с.

1. 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.

1. Балабанова, Л. В., Стельмашенко, О. В., 2010. *Стратегічне*

управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія*. Донецьк : ДонНУЕТ.*

1. Балановська, Т. І., 1999. *Менеджмент персоналу в АПК України*: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02; Нац. аграр. ун-т. - К., 19 с.