

Л. І. Телишевська,

кандидат економічних наук,

ORCID 0002-7661-9198,

e-mail: telishevskayalidiya@gmail.com,

В. І. Успенко,

кандидат технічних наук,

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

## ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Вступ.** Персонал є значним джерелом розвитку підприємства, дієвим важелем, потенціалом, який впливає на його прибутковість, особливо його інтелектуальний капітал. Тому управління персоналом визнається однією із найбільш важливих сфер діяльності, спроможною кількаразово підвищити ефективність функціонування підприємства або довести його до збитковості. З метою попередження такої ситуації система управління персоналом повинна відповідати сучасним вимогам, застосовувати інновації, у тому числі інноваційні методи мотивації працівників, передбачати розвиток інтелектуального капіталу і підвищення ефективності його використання, а також розвиток всіх своїх складових і в першу чергу персоналу.

Відповідно до окреслених у [31] проблем, в цій статті досліджено найбільш примітні тенденції розвитку системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах та її функціональних підсистем для вирішення виявлених проблем.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Потребам формування розвитку і удосконалення системи управління персоналом на підприємстві присвячено значну кількість наукових праць провідними вітчизняними й зарубіжними вченими такими, як: Е. Придятько [1], Ю. Залознова [2], О. Амоша, О. Новікова, В. Антонюк, Л. Шамілева [3; 4], І. Бутенко [5], А. Гривнак, О. Бала [6], В. Шевченко [7], О. Грішнова, Т. Костенко [10], В. Ровенська [11], М. Шкурат [12], В. Зайцев [13], С. Кравченко, О. Корнева [14], К. Кязимов [15], В. Ландсман [16], Н. Іваровська [17], К. Любимова [18], М. Глазов, І. Фирова, О. Истомина [19], А. Лобза, І. Гузь [21], В. Петюх, Л. Щетинина, О. Зінченко [22], С. Кулакова, В. Копейкина, О. Зотова [23], Е. Лібанова [24], Ю. Комар [25].

Е. Придятько зосередив свою увагу на моделюванні впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність процесу формування персоналу на промисловому підприємстві з визначенням встановленими математичними залежностями наявності загального вектору та сили впливу кожного з чинників [1].

Ю. Залозною в своїй монографії розглянуто засади формування і тенденцій розвитку системи управління персоналу на вугільних шахтах та надано рекомендації щодо подальшого удосконалення цієї системи, особливо в напрямі впровадження корпоративної культури [2].

О. Амоша, О. Новікова і В. Антонюк присвятили свою монографію визначенню якості трудового потенціалу та управлінню трудовою сферою [3].

У науковій праці О. Амоши і Л. Шамілевої [4] досліджується концептуальне та науково-методичне забезпечення розвитку трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності.

І. Бутенко наголошує на еволюційному розвитку системи управління персоналом підприємства і на необхідності врахування вітчизняними підприємствами об'єктивно існуючих соціально-економічних умов функціонування своїх поточних і стратегічних проблем і галузевої специфіки з метою вибору прийнятних методів управління і мотивації персоналу у процесі розробки ефективної кадрової політики [5]. Проведені автором [5] дослідження свідчать, що еволюція систем управління персоналом супроводжується широким спектром підходів, пов'язаних з реалізацією управлінських впливів на персонал, що затрудняє адаптацію вітчизняними підприємствами закордонного досвіду. Для розробки ефективної кадрової політики вітчизняним підприємствам необхідно враховувати об'єктивно існуючі соціально-економічні умови функціонування, свої поточні і стратегічні проблеми й галузеву специфіку для вибору прийнятних методів управління і мотивації персоналу.

У той же час А. Гривнак обґрунтовує наявність значної кількості проблем управління персоналом в Україні на сучасних підприємствах [6].

О. Грішнова і Т. Костенко стверджують, що суспільний прогрес і майбутнє держави залежить, в основному, від молоді, яка активна, має інтелектуальний потенціал, гнучка та мобільна, якщо вона використовує свої переваги і, головне, – інтелектуальний потенціал [10].

М. Шкурат в результаті проведеного в роботі [12] аналізу теоретичних і практичних аспектів японської системи управління персоналом засвідчує її високу ефективність, незважаючи на певні труднощі застосування в умовах вітчизняних підприємств.

К. Любимовою [18] відповідно до атрибутивної структури запропоновано концептуальну модель управління розвитком персоналу підприємства, реалізація якої, на наш погляд, на підприємстві може привести вітчизняну діючу систему у відповідність із закордонними прогресивними системами управління.

Творче починання щодо оцінювання ефективності управління персоналу сучасного підприємства зробили А. Лобза і І. Гузь [21], визначивши напрями виконання цієї оцінки. В продовження цих пропозицій, очевидно, потрібно розробити системи показників ефективності щодо запропонованих напрямів оцінювання, а не обмежуватись тільки напрямими.

Як зауважує Е. Придятько [1, с. 126], сучасна українська наукова школа досліджень у сфері управління персоналом і формування на цій основі трудового потенціалу промислового сектору економіки країни є досить потужною. Однак, через складність і багатоаспектність цієї проблематики в сучасних мінливих умовах, з наявністю тенденцій інноваційного розвитку економіки існують питання, зокрема, питання вибору розвитку персоналу, ефективності формування і використання інтелектуального капіталу та інші, які все більше актуалізуються і потребують подальшого вивчення.

**Мета статті** – дослідження тенденцій і певних проблем розвитку системи управління персоналом на сучасному підприємстві.

**Постановка проблеми.** Високопрофесійний персонал підприємства у достатній кількості для виробничого процесу виступає його головною рушійною силою, будучи об'єднуючою ланкою між технічними і економічними факторами виробництва. При цьому, управління персоналом, являючись сукупністю всіх управлінських рішень та видів діяльності на підприємстві, пов'язаних з плануванням та організацією впливу працівників, повинно мати досконалу систему з функціональними сучасними підсистемами. Тому в нинішніх умовах глобалізації система управління персоналом підприємства для забезпечення прибутковості повинна бути в стані постійного розвитку, особливо це торкається безпосередньо персоналу та його людського капіталу як складової інтелектуального капіталу через такі ознаки якості, як: знання, навички, досвід, ноу-хау, творчі здібності, креативний спосіб мислення, моральні цінності, культура праці та ін. Дійсно, існує багато наукових праць з проблематики щодо ролі управління персоналом у забезпеченні прибуткової діяльності підприємства і його економічної безпеки, а також передумов удосконалення цієї системи з метою подальшого розвитку.

Теорією і практикою доведено, що основним фактором конкурентоздатності підприємницької структури, її життєздатності й процвітання є якість персоналу та його ставлення до праці, тобто рівень професіоналізму і творчості працівників. Саме персонал відіграє вирішальну роль у процвітанні, коли матеріальні ресурси достатні і загальнодоступні, а технологія і методи управління ними не становлять особливо складної системи. Велике значення персонал має і в ситуації нестабільності, кризових явищ. Професіоналізм, прогностичні якості, інтуїція працівника в умовах хиткого зовнішнього середовища визначають цінність і результативність прийнятих рішень. У той же час освічений персонал, творча особистість володіє, як правило, високим рівнем самооцінки, вимагає від керівників шанобливого ставлення до себе, не допускає дискримінації, відчуває себе з керівництвом відносно «на рівних». Керувати такими працівниками старими методами, вбачаючи в людях тільки виконавців керівної волі, а не з огляду на їх унікальність, вже неможливо [16, с. 10] і проблематично за таких умов досягти високої ефективності їх праці й кінцевих результатів діяльності підприємства. Це свідчить про нагальну потребу в подальшому розвитку системи управління і безпосередньо персоналу. Наразі, в наукових статтях з'являється все більше свідчень популяризації думки щодо пріоритетності людського фактору у сталому розвитку економіки. Це свідчить про необхідність якомога швидше звернути увагу на особливості удосконалення системи управління персоналом підприємства в залежності від актуальних економічних умов діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Персонал відіграє важливу роль у діяльності підприємства, являючись одним із найважливіших виробничих ресурсів. Від досконалості управління ним залежить ефективність використання всіх ресурсів та прибутковість підприємства.

Але невисокий рівень підготовки персоналу, неготовність персоналу та керівництва до змін заважають удосконаленню управлінської системи на українських підприємствах. Як підкреслюють І. Ладунка та Т. Рибалка, серед напрямів удосконалення системи економічного управління підприємства має стати використання системного підходу до управління персоналом [28, с. 563].

В ринковій економіці все більшого значення набувають саме якісні характеристики трудового потенціалу: кваліфікація, професіоналізм, здатність отримання знань упродовж життя, рівень культури тощо. Як вважають О. Дайнека, Ю. Григор'єва, О. Синікова, враховуючи ситуацію в Україні, можна дійти висновків, що в країні найближчим часом неможна вирішувати економічні проблеми за рахунок простого нарощування чисельності зайнятого населення [30 с.127]. Це і зрозуміло, тому що просте нарощування чисельності працівників означає збереження існуючої продуктивності праці і ефективно-

сті виробництва, що неприйнятно в сучасних умовах.

За авторською трактовкою Ю. Залозної [2, с.26], управління персоналом підприємства – це управлінський вплив підприємства на персонал через сукупність форм, методів, принципів і напрямів та заходів з метою забезпечення його належного формування і ефективного використання, відповідно до цілей підприємства.

Як згадано в статті [31], для ефективного використання людського потенціалу і забезпечення високої прибутковості діяльності сучасного підприємства його система управління персоналом повинна бути спрямована на задоволення нагальної потреби в безперервному навчанні персоналу, підвищенні його освітнього та культурного рівня, кваліфікації та підсиленні мотивації шляхом впровадження її інноваційних методів. Для цього корисна, розроблена В. Шевченко концептуальна модель управління мотивацією персоналу в умовах інноваційної діяльності будівельного підприємства, яку можна використовувати з певною адаптацією для підприємств інших галузей промисловості. В основі цієї моделі лежать інноваційні методи мотивації, що спрямовані на забезпечення як інтересів підприємства (розвиток інноваційної діяльності) так й інтересів працівників [7, с. 166]. За підсумком, буде здійснюватись принцип «вища зарплата – вища якість продукції і активізація праці», який протилежний існуючому. Застосування цього принципу надає впевненості в тому, що можна сподіватись про можливість підвищення ефективності мотивації та сприяння подальшому інноваційному розвитку підприємства й максимальному задоволенню потреб його працівників завдяки користуванню в своїй діяльності аналогічно згаданий вище концептуальній моделі управління мотивацією персоналу в умовах інноваційно-активного промислового підприємства. Це можливо за умов адаптації моделі підприємствами.

Людський фактор є головною продуктивною силою суспільства і основою концепції менеджменту. Поряд із фінансовим і виробничим капіталом людський капітал і, зокрема, знання, уміння, трудові навички, досвід роботи, ініціатива персоналу набувають особливої вагомості. Він відіграє ключову роль у всіх аспектах діяльності підприємства, тому що від компетентності й навичок працівників залежить реалізація інших складових у системі сталого розвитку підприємства. Він відіграє ключову роль у всіх аспектах діяльності підприємства, тому що від компетентності й навичок працівників залежить реалізація інших складових у системі сталого розвитку підприємства [11, с. 143].

Особливо шкідливою проблемою і такою, що потребує невідкладного вирішення, є відмова роботодавців від молодих фахівців із-за відсутності або недостатності у них практичного досвіду, зокрема, стажу роботи за фахом після завершення навчання у вищих закладах. На жаль, на українських підприєм-

ствах відсутня специфічна система освіти і професійного навчання прийнятих ними на роботу працівників. Це обумовлено тим, що з часів радянського союзу втрапився зв'язок підприємств як бази практики студентів з їх навчальними закладами. Виробнича практика, насправді, стала лише формальністю. Це унеможливило придбання практичних навичок і більш-менш якогось досвіду щодо майбутнього фаху. Надолужити цю втрату в змозі саме підприємство, яке може приймати молодого фахівця на роботу, якщо б воно мало специфічну для його виробничих процесів освіти.

Серед прогресивних світових систем управління персоналом і мотивацією, а саме: японської, американської, шведської, німецької і французької, загально відома висока ефективність японської системи. Особливої уваги заслуговує система освіти, підготовки. Там існує ефективна модель навчання і підготовки персоналу в робочих умовах. Так, основною рисою і основоположною особливістю японського менеджменту персоналу є те, що управління фірмами будується в залежності від можливостей людини, а не машини або виробничих функцій, тому в Японії склалася розвинена концептуальна схема управління людськими ресурсами за стратегією, переважно орієнтованою на ефективне використання «людського фактору», з концептуальними установками на систему довічного найму, розвинену систему морально-психологічного стимулювання, за методами повільного просування по сходах, комплексної системи оцінювання ефективності, горизонтальної ротації персоналу, орієнтації на створення груп працівників, взаємозамінності кадрів, універсалізму в професійній підготовці, групового характеру прийняття рішень, підвищеної уваги до працівника постійної перепідготовки кадрів «зверху вниз» тощо [12, с.285]. Для наших умов це дуже цінний досвід. Його використання за умов адаптації, особливо у сфері навчання в робочих умовах, сприяло б в нашій країні працевлаштуванню за фахом молодих спеціалістів (магістрів). Тим більше, як вказано раніше, що «суспільний прогрес і майбутнє держави» головним чином залежать від молоді, яка володіє «інтелектуальним потенціалом, активністю, мобільністю та гнучкістю» [10, с.3].

В нинішніх умовах, також постало питання, відновлювати функціонування закладів професійно-технічної освіти, як основи для зайнятості молоді на вітчизняних підприємствах щодо потреб в робочих кадрах. Інакше відсутність державного фінансування цих закладів у близькій перспективі може обернутись для промислових підприємств великою проблемою комплектування робочих місць працівниками з відповідною технічною освітою [13, с. 32].

Насправді, як відмічають О. Амоша і Л. Шамілева [4, с. 4], основою концепції розвитку трудового потенціалу промисловості (окремого підприємства) є соціальна відповідальність роботодавця як базова умова відновлення «робочої сили» Це стосується

і окремого підприємства й забезпечення повної та раціональної зайнятості. Особливу увагу при цьому приділяють мотивації, яка «визначає можливості розвитку схильності працівника до нестандартних ідей, сприяє формуванню корпоративної культури та корпоративних цінностей, посилює цінність праці, відданість і приналежність до трудового колективу. Умови для цього створюються та реалізуються одночасно як на рівні працівників, так і на рівні роботодавців та підприємців». Люди в цій концепції розглядаються як найбільш цінний ресурс підприємства.

З одного боку, роль «колективного мозку» відіграють інформація й знання, які є змістом інтелектуального капіталу, що акумулює наукові й повсякденні знання працівників, інтелектуальну власність і накопичений досвід, спілкування й організаційну структуру, інформаційні мережі та імідж підприємства. З іншого боку, інтелектуальний капітал – це вартість сукупності наявних у нього інтелектуальних активів, зокрема інтелектуальної власності, його природних і придбаних інтелектуальних здатностей й навичок, а також накопиченої ним бази знань і корисних відносин з іншими суб'єктами. Загальновідомо, що до чинників які впливають на рівень інтелектуального капіталу відноситься якість робочої сили та нематеріальних активів, наявність і обсяг фінансово-інноваційного капіталу, застосування високих та новітніх технологій, рівень розвитку інформаційного середовища, наявність сучасної ринкової інфраструктури, стан інноваційного середовища та інші.

Людський, організаційний та споживчий капітал як складові інтелектуального капіталу взаємопов'язані і обумовлюють розвиток один одного.

Ю. Залозна наголошує, що відсутність цільових розробок передумов і реалізації принципів корпоративної культури в управлінні персоналом приводять до того, що окремі ініціативи з вирішення проблем організаційного капіталу, зокрема корпоративної культури, не дають очікуваного результату.

Автор [2, с. 187] приєднується до думки переважної більшості дослідників, які констатують, що на підприємствах, де сформовано розвинену корпоративну (організаційну) культуру, панують спільні ціле- та ціннісно-орієнтовані позитивні корпоративні цінності. Значно легше розв'язуються проблеми і виживання, і розвитку як підприємства, так і його персоналу. Для цього підприємствам певних

галузей необхідно розробляти Типове Положення про корпоративну культуру, яке визначає корпоративну філософію та має наступні головні складові: місія, бачення майбутнього, принципи діяльності, норми та цінності працівників підприємства і його керівництва та інше. Вони встановлюють основні засади корпоративної культури та корпоративні стандарти ділової поведінки [2 с. 206].

Завдяки перетворенню в постіндустріальну епоху інтелектуального капіталу на самостійний фактор виробництва [14, с.276] занадто важливо нарощувати інтелектуальний капітал та максимально ефективно його використовувати. Еволюцію інтелектуального капіталу по суспільних інформаціях наведено нижче (рис. 1-3).

За дослідженнями С. Кравченка і О. Корневої [14, с.286-292], важливим аспектом формування ефективності інтелектуального капіталу є його взаємозв'язок з іншими формами капіталу і факторами виробництва, що проявляється у господарчих процесах. Причому, роль інтелектуального капіталу у різні епохи неоднакова і поступово збільшується. Так у доіндустріальну епоху «він виступав як частина людського капіталу (рис. 1), належав робітникам, використовувався ним і без суттєвої втрати корисності переносив свою вартість на продукцію, виступав частиною такого фактору виробництва, як труд».

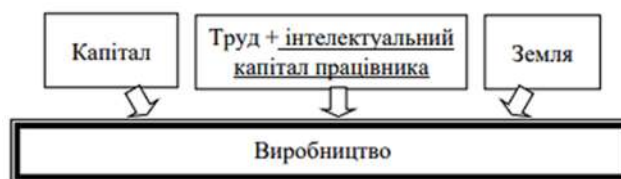


Рис. 1. Інтелектуальний капітал у доіндустріальну епоху як частина фактору виробництва (труд)

В індустріальну епоху, «в процесі створення і виробництва продукції техніка та інші фізіологічні активи відокремлені від працівника і не є його власністю, тобто інтелектуальний капітал набуває нової форми – матеріалізованого у засобах праці і впливає на продукцію з боку двох факторів виробництва, а також на процеси виробництва та реалізації продукції, формує вимоги, що висувуються підприємством до матеріальних ресурсів, персоналу, технологій», [14, с. 287-288].

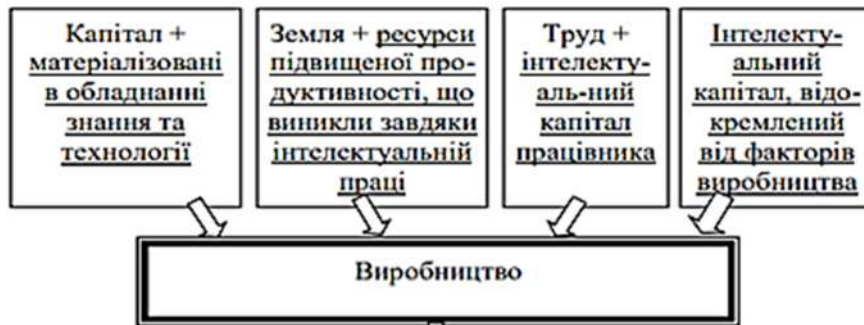


Рис. 2. Інтелектуальний капітал в індустріальну епоху, матеріалізований у засобах праці (труд і капітал)



У постіндустріальну епоху ускладнився характер участі інтелектуального капіталу в виробничих процесах завдяки новим інформаційним технологіям і перетворенню науки у важливий виробничий ресурс. У цей час інтелектуальна праця становиться не тільки частиною труда та капіталу як факторів виробництва, а й інтелектуальний капітал розширює ресурсну базу сучасного підприємства, тому додатково впливає на фактор виробництва «земля». Крім

того, через інтелектуальні цінності, відокремлені від працівників, а також через засоби і предмети праці забезпечує значну частину корисності продукції і значною мірою впливає на її вартість. З огляду на вказане, у виробника значно збільшується прибуток. За підсумком інтелектуальний капітал в постіндустріальну епоху перетворюється на самостійний фактор виробництва (рис. 3).



**Рис. 3. Інтелектуальний капітал в постіндустріальну епоху, в комплексі з усіма факторами виробництва та відокремлений від них**

Отже, як видно з рис. 3, в нинішніх умовах процес використання інтелектуального капіталу має принципово інший характер, ніж в більш ранній суспільній формації. У цих умовах він стає «самостійним чинником виробництва, являючи собою перший в історичному аспекті ресурс, якому не властива вичерпність в традиційному розумінні (оскільки інформація може копіюватися та багаторазово використовуватися, не втрачаючи своїх корисних властивостей)» [14, с.290]. З цих пір інтелектуальний капітал, включаючи різноманітні елементи, в змозі впливати не тільки на якість виробленої продукції, а й на її собівартість, ціну, конкурентоспроможність, а також – на готовність споживачів купувати дорогі якісні продукти. У зв'язку з цим інтелектуальний капітал, як специфічне майно, треба розглядати разом з традиційними факторами виробництва. При цьому підприємство зацікавлено в досягненні максимально високого рівня його ефективності й тому повинно докладати якомога більших зусиль, щоб бути інноваційно активним у всіх сферах своєї діяльності, по всіх факторах виробництва, включаючи персонал, і тим самим поліпшувати формування ефективності інтелектуального капіталу.

За встановленими, зокрема, в роботі [14] закономірностями формування ефективності інтелектуального капіталу відбувається за знанневою природою інтелектуальних активів та через взаємодію інтелектуального капіталу і традиційних факторів виробництва, що важливо використовувати в повсякденній діяльності підприємства з метою підвищення її результативності. Отже, з цього випливає, що під-

приємству потрібно досягати максимального високого рівня інтелектуального капіталу та ефективності його використання. Це буде забезпечувати спочатку виробництво, а потім – реалізацію конкурентоспроможної продукції.

У зв'язку зі зростанням ролі та підвищенням ефективності інтелектуального капіталу на сучасному підприємстві посилюється погляд на персонал як на один із його ключових ресурсів. Це також відображає реальне підвищення ролі людського фактору в діяльності підприємства, посилення залежності діяльності підприємства від якості, мотивації та характеру використання персоналу в цілому і кожного працівника окремо. Вкладення у людські ресурси та кадрову роботу нині розглядається як довгостроковий фактор конкурентоздатності та успішного функціонування сучасного підприємства. Цією обставиною пояснюється особлива увага до розробки напрямів вирішення проблем управління персоналом та практичного втілення його сучасних форм. Основу концепції управління персоналом підприємства в сучасних умовах становить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних настанов, умінь їх формувати і направляти у відповідність до завдань, які вирішує підприємство [16, с.10]. В цих умовах необхідно вдосконалювати систему управління персоналом, в якій повинні бути посилені функції пошуку, підбору і відбору висококваліфікованих кадрів і забезпечено управління подальшим розвитком персоналу. Щоб мати якісний і в достатній кількості інтелектуальний капітал, підприємство в першу чергу повинно бути інноваційно активним.

Основним напрямом персонал-менеджменту відповідає послідовно складена система управління людськими ресурсами К. Любимовою на базі досліджень та розробок, проведених такими спеціалістами, як О. Крушельницька, Д. Мельничук та Г. Слізингер [19, 20]. В ній виділено функціональні підсистеми [18, с.4], у тому числі підсистема розвитку

персоналу, а також в склад однієї із підсистем (кадрового діловодства та управління обліком персоналом) введено організацію рекрутингової діяльності, надважливої для пошуку і підбору висококваліфікованих кадрів [23, с. 4] (на ринку праці або в межах самого підприємства) (рис. 4).



**Рис. 4. Функціональні підсистеми сучасної системи управління персоналом**

Проте, в Україні залишається незадовільним стан розвитку персоналу, з низькими витратами на професійне навчання, а значить, за відсутності інноваційних технологій. Лише в 2012 р. прийнято Закон України «Про професійний розвиток працівників». У нинішній час актуальним є дослідження аспектів щодо підвищення кваліфікаційного рівня персоналу [22, с.98] та необхідність удосконалення системи розвитку персоналу через навчання в робочих умовах, тому що складовими підсистемами розвитку персоналу в Україні до цих пір залишаються підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників. А за кордоном за основні елементи розвитку персоналу вважають людський, професійний та сталий розвиток. Останній, тобто сталість людського розвитку має стати, за думкою Е. Лібанової, одним «із головних індикаторів прогресу» суспільства [24, с. 5].

Під розвитком персоналу розуміється процес, що передбачає неперворотну, направлену закономірну зміну, яка відбувається в результаті формального і неформального навчання, спілкування та доповнення суб'єктивного досвіду працівників засвоєними знаннями і досвідом інших людей, де парадигми навчання або роблять упор на розвиток потенціалу, або на зміну позиції суб'єктів учіння в реальному світі. Відповідно, управління розвитком персоналу зосереджуватиметься на сукупності комплексних управлінських заходів з досягнення цілеспрямованої гармонійної зміни працівників, що за-

безпечить вирішення стратегічних цілей підприємства з більшою ефективністю [18, с. 2].

На базі системного і комплексного та запропонованого Ю. Комаром у [25] атрибутивного підходу К. Любимовою створено атрибутивну структуру управління розвитком персоналу (рис. 5), що проявлятиме триєдність, поєднуючи навчання персоналу в рамках трьох підсистем: людського, професійного, сталого (та соціального) розвитку, відповідно, на базовому, вищому та найвищому рівнях управління [18, с. 3]. Слід вважати, що практична реалізація цієї теоретичної розробки, може привести діючу вітчизняну систему розвитку персоналу у відповідність з світовою розвинутою системою.

Як видно з рис. 5, високу якість атрибутивності управління розвитком персоналу обумовлено тим, що:

по-перше, базовий рівень управління, в основі якого лежить комплексний підхід, створює підсистему людського розвитку, в результаті функціонування якої відбувається професійне становлення працівників підприємства;

по-друге, вищий рівень управління завдяки системному підходу через підсистему професійного розвитку сприяє розвитку професіоналів;

по-третє, найвищий рівень управління, використовуючи атрибутивний підхід, характеризує підсистему сталого (та соціального розвитку), тим самим забезпечує розвиток соціальної відповідальності.

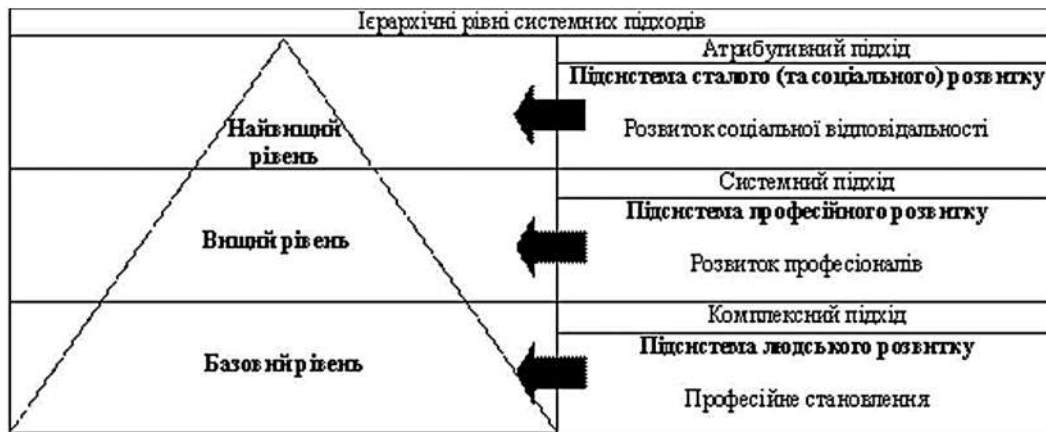


Рис. 5. Атрибутивна структура системи управління розвитком персоналу підприємств [18]

Як результат, у порівнянні з традиційною підсистемою управління розвитком персоналу в Україні переваги запропонованої атрибутивності управління розвитком персоналу:

на базовому рівні атрибутивної структури досягатиметься підвищений індекс людського розвитку завдяки додатково до вищої освіти напрацюванню вмінь швидко адаптуватися до змін в технології, апаратурному оснащенні, у виробництві та реалізації самої продукції тощо;

на вищому рівні також матиме місце зростання загального індексу глобальної конкурентоспроможності (завдяки розвитку працівників як професіоналів на стадіях професійної адаптації первинної і вторинної професіоналізації та професійної майстерності);

на найвищому рівні забезпечуватиметься індекс сталого розвитку, «під яким світова спільнота розуміє шлях розвитку, відповідно до якого максимізація людського добробуту для сучасних поколінь не призводить до погіршень і спадів у майбутньому» [18, с. 4-5].

Будь-який інноваційно-інвестиційний проект удосконалення системи управління персоналом або її функціональної підсистеми потребує техніко-економічного обґрунтування доцільності його реалізації. Можна подискутувати з авторами роботи [21] з приводу того, що ними запропоновано інтегральну систему показників оцінки ефективності управління персоналом. Насправді замість цього ними, очевидно, на рис. 2 [21] представлено можливі напрями оцінювання ефективності управління персоналом. Про цьому для практичної реалізації повинна бути встановлена певна послідовність врахування конкретних напрямів та їх складових, одних у витратах (чи впливу на них), інших – у результатах. Наприклад, потрібно врахувати, яким чином плінність кадрів відіб'ється на погіршенні результатів діяльності підприємства, а якість персоналу, навпаки на максимізації результатів. І потрібно ще розібратись, наскільки перелічені напрями органічно вписуються в цю оцінку. Це означає, що для практичного вико-

ристання вказаної схеми необхідна розробка спеціального алгоритму, встановлення взаємозв'язку і взаємовпливу складових цієї схеми, формалізація, прийняття традиційних показників ефективності чи розрахунок (підбірка) індикаторів як еталонів з визначення, якщо це можливо, інтегрального показника. Скоріше за все, за допомогою останнього можна визначити лише рівень ефективності для порівняння з іншими суб'єктами, а не саму ефективність. А. Лобза, І Гузь в статті [21, с. 512–513] запропонували напрями механізму оцінювання ефективності управління персоналом із принципів критеріїв і показників, назвавши їх як «пропонована система показників оцінки ефективності системи управління персоналом». Насправді, для використання вказаних напрямів щодо оцінювання ефективності, а скоріше рівня ефективності, якщо в основі будуть індикатори як еталони, потрібно розробити інтегральну систему показників, або систематизувати певні групи із існуючих трудових показників підприємства. Це є, очевидно, кропітким процесом у зв'язку з багатоаспектністю цих напрямів.

Тим більше, відомо, що оцінювання ефективності взагалі і управління персоналом зокрема – це системний, формалізований процес спрямований на вимір та співставлення вигід і витрат, пов'язаних з об'єктом оцінювання, наразі з управлінням персоналом або окремими його інноваційно-інвестиційними проектами.

**Висновки.** Отже, ефективність загального менеджменту і всієї діяльності підприємства напряму залежить від якості управління персоналом і рівня розвитку персоналу. Він, маючи відповідні професійні знання і кваліфікацію, є найважливішим економічним ресурсом і потенціалом підприємства.

Управління персоналом, як найціннішим ресурсом на підприємстві, здійснюється за адміністративними, економічними і соціально-психологічними методами та пройшло значний шлях розвитку з послідовним поглибленням концепцій, від відділів кадрів до сучасної системи. В той же час ускладнення системи управління потребує все більшого



удосконалення структури і розвитку безпосередньо персоналу.

Сучасним вимогам відповідає система управління персоналом, що має атрибутивну структуру управління розвитком персоналу, яка включає підсистеми людського і професійного розвитку, сталого (та соціального) розвитку. Практична реалізація атрибутивності управління розвитком персоналу підприємства сприятиме підвищенню в Україні індексу людського розвитку, загальному індексу глобальної конкурентоспроможності та забезпеченню сталого (та соціального) розвитку. І взагалі, використання в управлінні персоналом атрибутивного і системного підходів має стати одним серед напрямків удосконалення системи економічного управління підприємства.

Вивчення та адаптація світового та передового досвіду в управлінні персоналом, зокрема, японського, особливо в частині професійного навчання сприятиме ефективному розвитку вітчизняного менеджменту персоналу.

Дуже важливо підприємствам нарощувати свій інтелектуальний капітал і підвищувати ефективність його використання, відповідно до пропозицій науковців, щодо виявлених закономірностей формування ефективності.

Подальшому розвитку системи управління персоналом також сприятиме практичне застосування підприємствами теоретичних розробок запропонованих ученими концептуальних моделей, зокрема, управління розвитком персоналу та його мотивації.

З огляду на те, що управління персоналом є головним фактором ефективного менеджменту в цілому на підприємстві, в процесі використання світового досвіду потрібно виходити із особливостей діяльності кожного із вітчизняних підприємств.

Слід погодитись з важливістю і практичною значимістю пропозицій дослідників щодо тенденцій і проблем розвитку системи управління персоналом.

#### Література

1. Придятько Е.М. Моделювання впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. №1(34). С.125-133. 2. Залознова Ю. С. Формування та розвиток системи управління персоналом вугільних шахт: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2010. 441 с. 3. Амоша О. І., Новікова О.Ф., Антонюк В.П. Якість трудового потенціалу та управління трудовою сферою в Україні: соціальна експертиза: монографія. Донецьк: ІЕП НАН України, 2006. 208 с. 4. Амоша О.І., Шамілева Л.Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. *Вісник економічної науки України*. 2016. №2. С. 3-8. 5. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки України*. 2013. №2. С. 20-24. URL: [descpace.nbw.gov.ua/handle/Butenk](http://descpace.nbw.gov.ua/handle/Butenk). 6. Гривнак А. В.,

Бала О. І. Проблеми управління персоналом на сучасних підприємствах // *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository*. 2013. С. 10-17. URL: <http://can.lip.edu.ua>. 7. Шевченко В. С. Концептуальна модель управління мотивацією персоналом будівельних підприємств. *Вісник ХНУМГ ім. О. М. Бекетова*. 2014. С. 164 - 167. 8. Ситник Н.І. Управління персоналом [навчальний посібник для ВНЗ ]. Київ : Інкос, 2009. 472 с. 9. Тренинговый центр "Фактор Роста". URL: <http://piter-trening.ru>. 10. Грیشнова О., Костенко Т. Нові підходи до мотивації праці з урахуванням системи життєвих цінностей молоді. *Україна: Аспекти праці*. 2011. №7. С. 3-8. 11. Ровенская В.В. Человеческий капитал как ключевой элемент стратегии устойчивого развития промышленного предприятия. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 4(54). С. 142-147. 12. Шкурат М. Є. Використання японської моделі управління персоналом в ТНК. *Економіка і організація управління*. 2016. №2 (22). С. 282-290. 13. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. №1(34). С. 29-35. 14. Кравченко С., Корнєва О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства / ред. кол. Амоша О. І. Джвігол Х. Мішкевіч Р. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія // НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296. 15. Кязимов К.Г. На смену концепции управления человеческими ресурсами концепция управления человеческим потенциалом // *Профессиональное образование в современном мире*. 2017. Т. 7. №4. С. 1348-1356. 16. Ландсман В. А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. С. 1-11. URL: [www.kbuara.kharkov.ua](http://www.kbuara.kharkov.ua). 17. Іваровська Н. В. Особливості сучасного управління персоналом на підприємстві. URL: [ir.bvu.org.ua/bitstream/handle](http://ir.bvu.org.ua/bitstream/handle). 18. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. Дніпровський державний аграрно-економічний ун-т. 20.07.2015 р. 7с. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>. 19. Глазов М. М., Фирова И. П. Истомина О. Н. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента. СПб.: Андреевский издательский дом, 2007. 251 с. 20. Слезингер Г. Е. Труд в условиях рыночной экономики. Москва: ИНФРА-М, 1996. 336 с. 21. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018 №1 (53). С. 510-513. 22. Петюх В.Н., Щетинина Л.В., Зинченко О.Н. Обеспечение профессионального развития персонала как компонента концепта достойного труда. *Економіка промисловості*. 2017. №4 (80). С. 97-108. 23. Кулакова С.Ю., Копейкина В.В. Зотова О.М. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2018. №1. 7 с. 24. Лібанова Е. Соціальна орієнтація ринкової економіки як передумова консолідації суспільства. *Вісник національної академії наук України*. 2010. №8. С.3-14. 25. Комар Ю. М. Наукові засади інноваційних механізмів державного управління підготовкою студентів управлінських спеціальностей: моногр. До-



нецьк: СПД Куприянов, 2008. 358 с. 26. **Економіка праці і соціально-трудові відносини**: навч. посіб. / [В. М. Ковальов, В. С. Рижков, О. Л. Єськов та ін.]. 2006. С. 256. 27. **Саакян А. К. Зайцев Г. Г. Лашманова Н. В.** Управление персоналом в организации. СПб. : Питер, 2001. 176 с. 28. **Ладунка І.С., Рибалка Т.М.** Особливості економічного управління підприємством. *Економіка і суспільство*. Мукачівський держ. Ун-т. 2017. Вип. 13. С. 562-565. 29. **Чикуркова А.Д.** Система стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі: монографія. Кам'янець-Подільський : ПП Зволейко Д.Г. 2012. 456 с. 30. **Дейнека О.Г., Григор'єва Ю.В., Синікова О.М.** Дослідження та удосконалення управління персоналом на підприємстві залізничного транспорту. *Збірник наукових праць Укр ДАЗТ*. 2011. Вип. 120. С.126-129. 31. **Телишевська Л.І., Ільченко Д.В.** Особливості управління персоналом на підприємстві// *Управління економікою: теорія та практика. Сьомі Чумаченківські читання*: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром-сті; редкол.: О.І. Амоша (голов. ред.), В.І. Ляшенко (відп. ред.), Ю.С. Залознова та ін. Київ, 2018. 166 с.

### References

1. Prydatko E.M. (2018). Modeliuvannya vplyvu vnutrishnikh i zovnishnikh chynnykiv na efektyvnist protsesu formuvannya personalu promysloвого pidpriemstva [Modeling the Influence of Internal and External Factors on the Effectiveness of the Process of Forming the Personnel of an Industrial Enterprise]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1(34), pp. 125-133 [in Ukrainian].
2. Zaloznova Yu. S. (2010). Formuvannya ta rozvytok systemy upravlinnia personalom vuhilnykh shakht [Formation and development of personnel management system of coal mines]. Donetsk, IIE of NAS of Ukraine [in Ukrainian].
3. Amosha O. I., Novikova O.F., Antoniuk V.P. (2006). Yakist trudovoho potentsialu ta upravlinnia trudovoiu sferoiu v Ukraini: sotsialna ekspertyza [Quality of Labor Potential and Management of the Labor Sphere in Ukraine: Social Expertise]. Donetsk, IIE of NAS of Ukraine [in Ukrainian].
4. Amosha O.I., Shamileva L.L. (2016). Rozvytok trudovoho potentsialu promyslovosti na zasadakh sotsialnoi vidpovidalnosti: kontseptualne ta naukovometodychne zabezpechennia [Development of labour potential of industry on principles of social responsibility: conceptual and scientifically-methodical providing]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2, pp. 3-8 [in Ukrainian].
5. Butenko I. (2013). Evoliutsiia y henezys osnovnykh kontseptsii upravlinnia personalom [Evolution and genesis of basic concepts of personnel management]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 2, pp. 20-24. Retrieved from [decpace.nbw.gov.ua/handle/Butenk](http://decpace.nbw.gov.ua/handle/Butenk) [in Ukrainian].
6. Hryvniak A. V., Bala O. I. (2013). Problemy upravlinnia personalom na suchasnykh pidpriemstvakh [Problems of personnel management at modern enterprises]. *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository*, pp. 10-17. Retrieved from <http://can.lip.edu.ua> [in Ukrainian].
7. Shevchenko V. S. (2014). Kontseptualna model upravlinnia motyvatsiieiu personalom budivelnykh pidpriemstv [Conceptual model of motivation management by personnel of construction enterprises]. *Visnyk KhNUMH im. O. M. Beketova – Bulletin of KhNUMG them. O.M. Beketova*, pp. 164 - 167 [in Ukrainian].
8. Sytnyk N.I. (2009). Upravlinnia personalom [Personnel management]. Kyiv, Inkos [in Ukrainian].
9. Treningovyy tsentr "Faktor Rosta" [Training Center "Growth Factor"]. Retrieved from <http://piter-trening.ru> [in Russian].
10. Hrishnova O., Kostenko T. (2011). Novi pidkhody do motyvatsii pratsi z urakhuvanniam systemy zhyttievnykh tsinnostei molodi [New approaches to work motivation taking into account the system of life values of young people]. *Ukraina: Aspekty pratsi – Ukraine: Aspects of Labor*, 7, pp. 3-8 [in Ukrainian].
11. Rovenska V. (2018). Human capital as a key element of strategy for sustainable development of industrial enterprise. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 4(54), pp. 142-147.
12. Shkurat M. Ye. (2016). Vykorystannia yaponskoi modeli upravlinnia personalom v TNK [The use of the Japanese model of personnel management in TNCs]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, 2 (22), pp. 282-290 [in Ukrainian].
13. Zaitsev V.S. (2018). Osnovni napriamy udoskonalennia motyvatsii pratsi robotnykiv promyslovykh pidpriemstv. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy [The Main Directions of Improvement of the Motivation of Workers are Industrial Enterprises]. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1(34), pp. 29-35 [in Ukrainian].
14. Kravchenko S., Kornieva O. (2018). Formuvannya efektyvnosti intelektualnoho kapitalu pidpriemstva [Formation of efficiency of enterprise intellectual capital]. *Innovatsiine promyslove pidpriemstvo u formuvanni staloho rozvytku [Innovative industrial enterprise in the formation of sustainable development]*. Kyiv, IIE of NAS of Ukraine [in Ukrainian].
15. Kyazimov K.G. (2017). Na smenu kontseptsii upravleniya chelovecheskimi resursami kontseptsiya upravleniya chelovecheskim potentsialom [To replace the concept of human resource management, the concept of human potential management]. *Professional'noye obrazovaniye v sovremennom mire – Professional education in the modern world*, Vol. 7, №4, pp. 1348-1356 [in Russian].
16. Landsman V. A. *Teoretychni aspekty rozvytku systemy upravlinnia personalom suchasnoho pidpriemstva [Theoretical aspects of development of personnel management system of modern enterprise]*. Retrieved from [www.kbuapa.kharkov.ua](http://www.kbuapa.kharkov.ua) [in Ukrainian].
17. Ivarovska N. V. Osoblyvosti suchasnoho upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Features of modern personnel management at the enterprise]. Retrieved from [www.kbuapa.kharkov.ua](http://www.kbuapa.kharkov.ua) [in Ukrainian].
18. Liubymova K. O. (2015). Atrybutyvnist upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstv [Attributes of enterprise staff management development]. *Efektyvna ekonomika*

*mika – Efficient economy*. Retrieved from //www.economy.nayka.com.ua/ [in Ukrainian].

19. Glazov M. M., Firova I. P. Istomina O. N. (2007). *Upravleniye personalom: analiz i diagnostika personalmenedzhmenta* [Personnel management: analysis and diagnostics of personnel management]. St. Petersburg, Andreevsky Publishing House [in Russian].

20. Slezinger G. Ye. (1996). *Trud v usloviyakh rynochnoy yekonomiki* [Labor in a market economy]. Moscow, INFRA-M [in Russian].

21. Lobza A. V., Huz I. S. (2018). *Pidkhody do rozrobky systemy otsinky efektyvnosti diialnosti personalu suchasnoho pidpriemstva* [Approaches to development of system of estimation of efficiency of activity of personnel of the modern enterprise]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 1 (53), pp. 510-513 [in Ukrainian].

22. Petyukh V.N., Shchetinina L.V., Zinchenko O.N. (2017). *Obespecheniye professional'nogo razvitiya personala kak komponenta kontsepta dostoyного труда* [Ensuring the professional development of staff as a component of the decent work concept]. *Ekonomika promyslovosti – Economy of industry*, 4 (80), pp. 97-108.

23. Kulakova S.Yu., Kopeikyna V.V. Zotova O.M. (2018). *Upravlinnia protsesom rekrutynhu na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh* [Management of the recruiting process at enterprises in modern conditions]. *Efektyvna ekonomika – Efficient economy*, 1, 7 p. [in Ukrainian].

24. Libanova E. (2010). *Sotsialna oriantatsiia rynkovoї ekonomiky yak peredumova konsolidatsii suspilstva* [Social orientation of market economy as a prerequisite for consolidation of society. ]. *Visnyk natsionalnoi akademii nauk Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine*, 8, pp. 3-14 [in Ukrainian].

25. Komar Yu. M. (2008). *Naukovi zasady innovatsiinykh mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia pidhotovkoїu studentiv upravlinnskykh spetsialnostei* [Scientific bases of innovative mechanisms of state administration of preparation of students of administrative specialties]. Donetsk, SP Kupriyanov [in Ukrainian].

26. Kovalov V. M., Ryzhkov V. S., Yeskov O. L. et al. (2006). *Ekonomika pratsi i sotsialno-trudovi vidnosyny* [Labor economics and social-labor relations] [in Ukrainian].

27. Saakyan A. K. Zaytsev G. G. Lashmanova N. V. (2001). *Upravleniye personalom v organizatsii* [Personnel management in the organization]. SPb., Piter [in Russian].

28. Ladunka I.S., Rybalka T.M. (2017). *Osoblyvosti ekonomichnoho upravlinnia pidpriemstvom* [Features of economic management of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, Issue 13, pp. 562-565 [in Ukrainian].

29. Chykurkova A.D. (2012). *Systema stratehichnoho upravlinnia personalom subiektiv hospodariuvannia v ahrarnomu sektori* [The system of strategic management of personnel of economic entities in the agricultural sector]. Kamianets-Podilskyi, PE Zvoleiko DG [in Ukrainian].

30. Deineka O.H., Hryhorieva YuV., Synikova O.M. (2011). *Doslidzhennia ta udoskonalennia upravlinnia personalom na pidpriemstvi zaliznychnoho transportu*

[Research and improvement of personnel management at the railway transport enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats Ukr DAZT – Collection of scientific works of Ukr DAZT*, Issue 120, pp.126-129 [in Ukrainian].

31. Telyshevska L.I., Ilchenko D.V. (2018). *Osoblyvosti upravlinnia personalom na pidpriemstvi* [Features of personnel management at the enterprise]. *Upravlinnia ekonomikoїu: teoriia ta praktyka. Somi Chumachenkivski chytannia – Economy management: theory and practice. Seventh Chumachenko Readings*. Kyiv, IIE of NAS of Ukraine [in Ukrainian].

### **Телишевська Л. І., Успенко В. І. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві**

У статті розглянуто окремі тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємствах України за умов реалізації наукових розробок. Так, слід підкреслити, що використання запропонованої дослідниками концептуальної моделі управління мотивацією персоналу в умовах інноваційної діяльності, дійсно сприятиме більш ефективному використанню професіоналізму і творчості персоналу, та ще й спонукатиме до зростання інноваційної активності самих підприємств з подальшим підвищенням ефективності їх виробництва.

Наголошено, що на підприємствах певних галузей має місце гостра необхідність у розробці Типових Положень про корпоративну культуру. В умовах застосування, коли сформована розвинена корпоративна (організаційна) культура, на підприємстві дотримуються спільних ціле-орієнтованих корпоративних цінностей, що допомагає вирішенню проблем і розвитку.

Виявлено, що труднощі пов'язаних з працевлаштуванням майбутніх працівників без практичного досвіду, особливо, молодих фахівців можна уникнути, якщо організувати спеціальну освіту на підприємстві, для чого корисно застосувати, зокрема, японський досвід з адаптацією.

Проаналізовано еволюцію інтелектуального капіталу в суспільних формаціях. Встановлено, що завдяки його перетворенню на самостійний фактор виробництва, важливо підприємствам нарощувати інтелектуальний капітал, а потім обов'язково забезпечувати його високу ефективність, відповідно до встановлених науковцями закономірностей.

Виявлено, що доведенню вітчизняної системи розвитку персоналу до світового рівня сприятиме реалізація в промисловій практиці запропонованої атрибутивної структури управління, яка проявлятиме триєдність, поєднуючи навчання персоналу в рамках трьох підсистем: людського, професійного, сталого (та соціального) розвитку, відповідно, на базовому, вищому та найвищому рівнях управління.

*Ключові слова:* система управління персоналом, функціональні системи, концептуальна модель, підприємство, розвиток персоналу, інтелектуальний капітал, атрибутивна система, рекрутингова діяльність.

### **Телишевская Л. И., Успенко В. И. Тенденции развития системы управления персоналом на предприятии**

В статье рассмотрены отдельные тенденции развития системы управления персоналом на предприятиях Украины при условиях реализации научных разработок. Так, следует подчеркнуть, что использование предложенной исследователями концептуальной модели управления мотивацией персонала в условиях инновационной деятельности, действительно будет способствовать более эффективному использованию профессионализма и творчества персонала, да еще и будет побуждать к росту инновационной активности самих предприятий с дальнейшим повышением эффективности их производства.

Установлено, что на предприятиях определенных отраслей имеет место острая необходимость в разработке Типовых Положений о корпоративной культуре. В условиях применения, когда сформирована развитая корпоративная (организационная) культура, на предприятии придерживаются общих целе-ориентированных корпоративных ценностей, что способствует решению проблем и развитию.

Выявлено, что трудностей, связанных с трудоустройством будущих работников без практического опыта, особенно молодых специалистов, можно избежать, если организовать специальное образование на предприятии, для чего полезно применить, в частности, японский опыт с его адаптацией.

Проанализирована эволюция интеллектуального капитала в общественных формациях. Установлено, что благодаря его превращению на самостоятельный фактор производства, предприятиям важно наращивать интеллектуальный капитал, а потом обязательно обеспечивать его высокую эффективность, в соответствии с закономерностями, установленными учеными.

Выявлено, что доведению отечественной системы развития персонала до мирового уровня будет способствовать реализация в промышленной практике предложенной атрибутивной структуры управления, которая будет проявлять триединство, сочетая учебу персонала в рамках трех подсистем: человеческого, профессионального, устойчивого (и социального) развития, соответственно, на базовом, высшем и наивысшем уровнях управления.

*Ключевые слова:* система управления персоналом, функциональные системы, концептуальная модель, предприятие, развитие персонала, интеллектуальный капитал, атрибутивная система, рекрутинговая деятельность.

### **Telyshevska L., Uspalenko V. The trends in the development of the hr management system at the enterprise**

The article deals with the individual tendencies of the development of the HR management system at the enterprises of Ukraine in the conditions of realization of the scientific developments. Thus, it should be emphasized that the use of the conceptual model of HR motivation management in conditions of innovation activity proposed by the researchers will promote more effective use of the professionalism and creativity of the staff and will also stimulate the growth of the innovation activity of the enterprises with the further increase of the efficiency of their manufacturing.

It is emphasized that there is the urgent necessity of the development of the Model Regulations about corporate culture at the enterprises of the certain branches. At the conditions of applications when the advanced corporation (organizational) culture is formed, the common goal-oriented corporate values are kept at the enterprise, that helps to the solving of the problems and progress.

It has been found that the difficulties connected with the employment of future employee without practical experience, particularly young specialists, can be avoided if it will be organized special education at the enterprise, for what it is useful to apply, in particular, Japanese experience with adaptation.

The evolution of intellectual capital in the social formations was analyzed. It is established that due to the transformation to the independent factor of production, it is important to increase intellectual capital, and then it is necessary to ensure its high efficiency according to the established by the scientists regularities.

It is found that the realization at the industrial practice of the proposed attributive management structure, that will demonstrate trinity combining training the staff within the three subsystems: human, professional, constant (and social) progress, respectively, at the basic, high and the highest levels of HR management.

*Keywords:* system of HR management, functional systems, conceptual model, enterprise, progress of the staff, intellectual staff, attributive system, recruiting activities.

Стаття надійшла до редакції 20.05.2019

Прийнято до друку 19.06.2019