

DOI: 10.15276/ETR.04.2020.8  
 DOI: 10.5281/zenodo.4498108  
 UDC: 65.014.1: 003.13  
 JEL: P33, O32

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## WAYS TO INCREASE THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

Oksana I. Prodius, PhD in Economics, Associate Professor  
 Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine  
 ORCID: 0000-0002-0619-7567  
 Email: o.i.prodius@gmail.com

Victoriia V. Lobintseva  
 Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine  
 ORCID: 0000-0003-1903-9186  
 Email: Sapsait2012@gmail.com

Received: 15.07.2020

*Продіус О.І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. Науково-методична стаття.*

У статті представлено шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. Проаналізовано підходи різних дослідників, що стосуються визначення сутності «управління персоналом». У процесі дослідження визначено складність та багатогранність проблеми формування системи управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах господарювання посилення невизначеності зовнішнього середовища. Досліджено ефективність управління персоналом у контексті розподілення функцій управління персоналом за відповідними індикаторами. На підставі проведених розрахунків та досліджень розроблено шкалу оцінювання рівня ефективності управління персоналом. Відокремлено та схематично представлено основні стратегічні напрямки підвищення ефективності використання персоналу та соціально-економічний ефект в результаті їх впровадження.

*Ключові слова:* персонал, управління персоналом, ефективність управління персоналом, система управління персоналом, індикатори управління персоналом, шкала оцінювання

*Prodius O.I., Lobintseva V.V. Ways to improve the efficiency of personnel management at the enterprise. Scientific and methodical article.*

The article presents the ways to improve the efficiency of personnel management at the enterprise. The approaches of various researchers concerning the definition of the essence of "personnel management" are analyzed. In the course of the study, the complexity and versatility of the problem of forming a personnel management system at an enterprise in modern economic conditions, increasing the uncertainty of the external environment, have been determined. The effectiveness of personnel management has been investigated in the context of the distribution of personnel management functions according to the relevant indicators. On the basis of the calculations and studies, a scale for assessing the level of personnel management efficiency has been developed. The main strategic directions for increasing the efficiency of personnel use and the socio-economic effect as a result of their implementation are separately.

*Keywords:* personnel, personnel management, personnel management efficiency, personnel management system, personnel management indicators, grading scale

**В** умовах кризових явищ вітчизняної економіки процес управління персоналом є одним із найбільш важливих аспектів функціонування підприємства, який сприяє підвищенню ефективності системи менеджменту та збільшенню рівня його прибутковості, економічного розвитку та конкурентоспроможності. За таких обставин одним з головних завдань управлінського персоналу підприємств є формування ефективної системи управління персоналом як передумови зростання продуктивності праці, раціонального використання трудових ресурсів, налагодження функціонування та економічного розвитку підприємств. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває розробка напрямів підвищення ефективності управління персоналом підприємств для забезпечення результативності роботи в довгостроковій перспективі, що створить сприятливі умови розвитку та підвищить їх конкурентоспроможність.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом у системі менеджменту організації висвітлюють у своїх наукових працях такі вчені: Ю. Губик, С. Беляєв, О. Багунц [1], О. Крушельницька, Д. Мельничук [2], Л. Михайлова [3], М. Новікова, Л. Мажник [4], Б. Сербіновський [5], С. Шапіро [6], Л. Янковська [7], В. Рульєв, С. Гуткевич, Т.Л. Мостенська [8].

Вагомий внесок у дослідження методичних підходів до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства зробили І. Бутенко, А. Курносова [9], А. Череп, І. Дашко [10], Г. Дудукало [11], В. Семенов,

Н. Нечева, Ю. Куліна [12], О. Олійник [13], М. Тонюк [14].

Особливу увагу заслуговують дослідження науковців Г. Дудукало [11] і В. Семенова, Н. Нечевої, Ю. Куліної [12], які представили теоретичні та практичні аспекти розрахунку інтегрального показника (індикатора) ефективності управління персоналом підприємств на основі системи показників, що всебічно характеризують діяльність персоналу підприємств.

#### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Зазначимо, що незважаючи на значні напрацювання щодо розкриття актуальних проблем ефективності управління персоналом підприємств єдиної позиції серед учених не існує. Віддаючи належне проведеним теоретичним дослідженням і практичній оцінці ефективності управління персоналом, існує потреба у більш ґрунтовному дослідженні перспективних напрямів підвищення ефективності управління персоналом підприємств в умовах кризових явищ.

Метою статті є дослідження напрямів підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві для підвищення ефективності використання персоналу та розробка пропозицій щодо основних стратегічних напрямків розвитку системи управління персоналом.

#### Виклад основного матеріалу дослідження

В сучасних складних і динамічних умовах розвитку поступово зростає інтерес до теорії і практики управління персоналом. Забезпечення високої якості забезпечення персоналом безпосередньо впливає на ефективну діяльність підприємства. Вищих результатів досягають ті підприємства, які краще забезпечені висококваліфікованими кадрами.

Управління персоналом є однією з головних функцій будь-якого підприємства, пов'язане з використанням можливостей працівників багаторазово підвищити його ефективність.

Так, сьогодні існує багато різноманітних підходів, що стосуються визначення сутності «управління персоналом», вони також знаходять своє вираження у працях вітчизняних та іноземних науковців (табл. 1).

Таблиця 1. Визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення поняття «Управління персоналом»
Новікова М.М., Мажник Л.О. [4, с.57]	«...діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей»
Михайлова Л.І. [3, с.87]	«...сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності»
Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. [8, с.12].	«...системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети»
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [2, с.16]	«...системний плановірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства»
Шапіро С.А. [6, с. 13]	«...процес забезпечення кадрами підприємства (фірми), організація їх ефективного та раціонального використання, а також професійного і соціального розвитку»
Янковська Л.А. [7, с. 6]	«...сукупності методів, способів і форм управління персоналом з метою забезпечення виробничих і невиробничих структур працівниками необхідних професій, спеціальностей і кваліфікацій, а також управління людськими відносинами у процесі виробництва»
Сербіновський Б.Ю. [5, с.57]	«...комплекс управлінських впливів (принципів, методів, засобів і форм) на інтереси, поведінку й діяльність працівників з метою максимального використання їх потенціалу при виконанні трудових функцій»
Тонюк М.О. [14, с.63]	«...ціленаправлена систематична діяльність з формування оптимальної структури працівників необхідної для підприємства кваліфікації та якості, розробка ефективної системи їх мотивації та контролю з метою постійного розвитку підприємства»

Джерело: складено авторами за матеріалами [2-8, 14].

Проведене дослідження сутності поняття «управління персоналом» дає підстави стверджувати, що кожне з наведених визначень варте уваги і відображає авторське бачення поняття. Умовно ці підходи можна розділити на наступні категорії: діяльнісний підхід, процесний підхід, комплексний підхід, системний підхід. На основі досліджених підходів, можемо дати власне визначення. На нашу думку, управління персоналом – це комплексна система адміністративно-управлінських, правових, організаційно-економічних і особистісних

факторів, способів, методів впливу на персонал задля підвищення ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств.

Ефективність управління персоналом багато в чому залежить від обраної системи управління персоналом організації. Олійник О.С. визначає систему управління персоналом підприємства як «сукупність елементів, які взаємопов'язані між собою, цілкове використання яких забезпечить ефективне управління персоналом» [13, с.514].

Визначення ефективності системи управління персоналом на підприємстві є складною і багатогранною проблемою, яка потребує нових рішень в сучасних умовах. Оцінювання ефективності системи управління персоналом має особливо велике значення у зв'язку з кризовими явищами в Україні.

Досліджуючи проблеми ефективності управління персоналом, І.А. Бутенко і А.В. Курносова вважають, що «оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності з управління персоналом, і зіставлення їх результатів із підсумками базового періоду, показниками конкурентів і цілями підприємства» [9, с.69]. Але, на нашу думку, не можна визначати ефективність управління персоналом тільки за допомогою зіставлення тих або інших кількісних економічних показників. Щоб мати повну картину, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, потрібні, перш за все, критерії та індикатори, що дозволяють це зробити.

А.В. Череп та І.М. Дашко пропонують характеризувати ефективність управління персоналом за кількома критеріями: ступінь досягнення цілей; оцінка компетенцій; оцінка мотивації; вивчення статистики людських ресурсів; оцінка витрат [10, с.49]. Л.І. Михайлова трактує ефективність управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств [3].

Узагальнюючи викладений матеріал ми можемо дати власне визначення ефективності управління персоналом. На нашу думку, ефективне управління персоналом – це важливий фактор результативності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємств, інструмент, який використовують для підвищення ефективності та продуктивності роботи персоналу і соціально-орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою удосконалення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних та нематеріальних стимулів.

Особливу увагу заслуговують індикатори ефективності управління персоналом. Так, у науковій статті В.Д. Семенова, Н.В. Нечева і Ю.В. Кудіної [12] ефективність управління персоналом визначається в розрізі 7 функцій управління персоналом за відповідними індикаторами: відбір персоналу Івідб (рівень забезпеченості підприємства кадрами, частка персоналу, що мала досвід роботи у даній сфері до прийняття на посаду, частка персоналу, що мала досвід стажування за кордоном до прийняття на

посаду); кваліфікація персоналу Іквал (зростання чисельності персоналу, що володіє іноземними мовами, зростання чисельності персоналу, що володіє певними освітніми сертифікатами, професійно-кваліфікаційний рівень персоналу), ефективність роботи персоналу Іеф (зростання рівня продуктивності праці, розширення клієнтської бази працівниками підприємства, рівень завантаженості підприємства, коефіцієнт якості послуг за фактом наявності відгуків від споживачів, мотивація персоналу Імот (частка премій, доплат і надбавок у загальному фонді оплати праці, зростання рівня задоволеності працею персоналом згідно проведеним опитуванням, зростання середньомісячної заробітної плати, зростання розміру заохочувальних та компенсаційних виплат); створення умов праці Іумпр (рівень забезпеченості персоналу засобами відпочинку в неробочий час, підвищення рівня комфортабельності робочих місць, зростання рівня забезпеченості персоналу сучасними засобами праці); інформаційне забезпечення Іінф (рівень інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем, зростання рівня доступу персоналу до інформаційних баз даних, зростання рівня доступу персоналу до закордонних інформаційних джерел, розвиток та навчання персоналу Інавч (рівень охоплення персоналу освітніми програмами, зростання кількості освітніх програм для персоналу, зростання якості проведених освітніх програм за думкою персоналу, зростання кількості персоналу, що стажувався за кордоном за рахунок підприємства)

В дисертації Дудукало [11] ефективність управління персоналом визначає в розрізі 9 функцій управління персоналом за відповідними індикаторами: аналіз та планування персоналу; набір персоналу; відбір персоналу; атестація та оцінювання кадрів; організація трудових відносин; мотивація персоналу; створення умов праці; інформаційне забезпечення; розвиток і навчання персоналу.

В табл. 2 і на рис.1. представлено індикатори оцінювання функцій управління персоналом за методикою В.Д. Семенова, Н.В. Нечева і Ю.В. Кудіної [12] і за методикою Г.О. Дудукало [11].

Не дивлячись на те, що в дисертації Дудукало [11] ефективність управління персоналом визначається в розрізі 9 функцій управління персоналом, на наш погляд, методика В.Д. Семенова, Н.В. Нечева і Ю.В.Кудіної [12] більш придатна для розрахунків, оскільки уникає різної розмірності показників та їх різних одиниць вимірювання, при розрахунку інтегрального показника використовуються лише відносні величини.

Таблиця 2. Індикатори ефективності управління персоналом

Індикатори оцінювання функцій управління персоналом (за методикою В.Д. Семенова, Н.В. Нечева і Ю.В. Кудіної)	Індикатори оцінювання функцій управління персоналом (за методикою Г.О. Дудукало)
<b>Відбір персоналу <math>I_{відб}</math></b> Рівень забезпеченості підприємства кадрами Частка персоналу, що має досвід роботи у даній сфері до прийняття на посаду Частка персоналу, що має досвід стажування за кордоном до прийняття на посаду	<b>Аналіз та планування персоналу <math>I_{арп}</math></b> Фонд заробітної плати Витрати заробітної плати з нарахуваннями на гривню товарної та реалізованої продукції Річний виробіток на одного працюючого Витрати заробітної плати на гривню реалізованої продукції
<b>Кваліфікація персоналу <math>I_{квал}</math></b> Зростання чисельності персоналу, що володіє іноземними мовами Зростання чисельності персоналу, що володіє певними освітніми сертифікатами Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу	<b>Набір персоналу <math>I_{нр}</math></b> Кількість набору працівників для забезпечення робіт Середній тарифний розряд виконуваних робіт до середнього розряду персоналу Оборот із прийому та вибуття персоналу Забезпеченість підприємства кадрами
<b>Ефективність роботи персоналу <math>I_{еф}</math></b> Зростання рівня продуктивності праці Розширення клієнтської бази працівниками підприємства Рівень завантаженості підприємства Коефіцієнт якості послуг за фактом наявності відгуків від споживачів	<b>Відбір персоналу <math>I_{впр}</math></b> Забезпеченість підприємства кадрами Зростання чисельності персоналу за рівнем освіти Коефіцієнт змінності роботи персоналу Втрати робочого часу
<b>Мотивація персоналу <math>I_{мот}</math></b> Частка премій, доплат і надбавок у загальному фонді оплати праці Зростання рівня задоволеності працею персоналом згідно проведеним опитуванням Зростання середньомісячної заробітної плати Зростання розміру заохочувальних та компенсаційних виплат	<b>Атестація та оцінювання кадрів <math>I_{аок}</math></b> Коефіцієнт якості продукції за фактом рекламацій від споживача Продуктивність праці Професійно-кваліфікаційний рівень персоналу Підвищення рівня охоплення робіт нормами й нормативами
<b>Створення умов праці <math>I_{умпр}</math></b> Рівень забезпеченості персоналу засобами відпочинку в неробочий час Підвищення рівня комфортабельності робочих місць Зростання рівня забезпеченості персоналу сучасними засобами праці	<b>Організація трудових відносин <math>I_{отв}</math></b> Зростання чисельності персоналу за рівнем освіти Витрати на оплату праці персоналу Витрати на соціальні заходи
<b>Інформаційне забезпечення <math>I_{інф}</math></b> Рівень інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем Зростання рівня доступу персоналу до інформаційних баз даних Зростання рівня доступу персоналу до закордонних інформаційних джерел	<b>Мотивація персоналу <math>I_{мп}</math></b> Зростання частки премій, доплат і надбавок у загальному фонді заробітної плати персоналу Зростання основної та додаткової оплати, заохочень і компенсаційних виплат у фонді заробітної плати персоналу Середньомісячна заробітна плата Коефіцієнт продуктивно використаного робочого часу Заохочувальні та компенсаційні виплати
<b>Розвиток та навчання персоналу <math>I_{навч}</math></b> Рівень охоплення персоналу освітніми програмами Зростання кількості освітніх програм для персоналу Зростання якості проведених освітніх програм за думкою персоналу Зростання кількості персоналу, що стажувався за кордоном за рахунок підприємства	<b>Створення умов праці <math>I_{суп}</math></b> Кількість працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам Рівень професійних захворювань та травматизму
	<b>Інформаційне забезпечення <math>I_{із}</math></b> Рівень інтеграції процесів управління та управлінських бізнес-систем Недовикористання працездатності персоналу
	<b>Розвиток і навчання персоналу <math>I_{рп}</math></b> Сталість персоналу Плинність персоналу Рух кадрів

Джерело: складено авторами за матеріалами [11, 12].

На підставі розрахунку інтегрального індикатора ефективності управління персоналом та інших проведених досліджень, розроблена шкала оцінювання рівня ефективності персоналу, а також запропоновано шляхи підвищення ефективності управління персоналом (рис.1-2.).

Схематично основні стратегічні напрямки підвищення ефективності використання персоналу та соціально-економічний ефект в результаті їх впровадження представлено на рис.3.

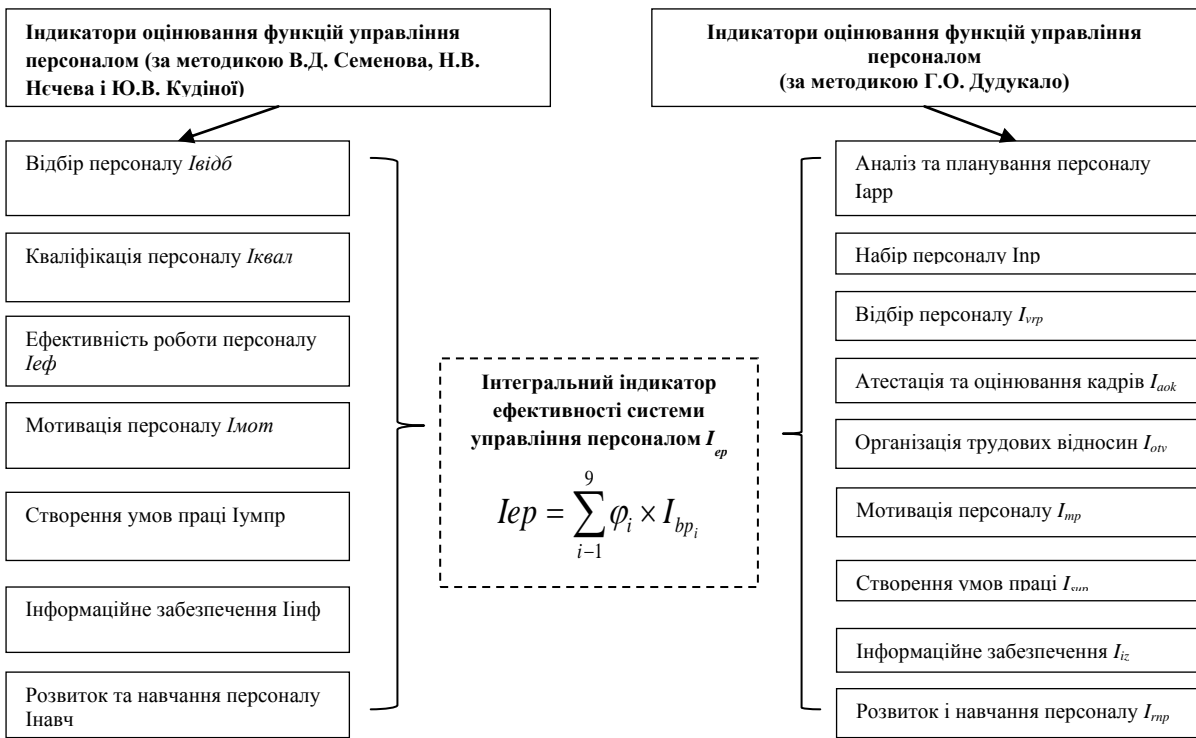


Рисунок 1. Індикатори ефективності управління персоналом  
Джерело: складено авторами за матеріалами [11, 12].

Рівні ефективності управління	Шляхи підвищення ефективності управління персоналом
<b>Мінімальний [0,0 – 0,2]</b> Стан підприємства вкрай нестабільний, розвиток ускладнений	Ситуація вимагає розробки максимального комплексу заходів: - удосконалення системи матеріального і не матеріального стимулювання підвищення рівня організації праці; підвищення професійно-кваліфікаційного рівня співробітників та створення системи визначення потреб у навчанні (розробка критеріїв); дослідження причин плінності персоналу; - стимулювання ініціативності та творчого розвитку персоналу; підвищення ефективності управління робочим часом, активні дії щодо підвищення рівня трудової дисципліни та умов праці; - удосконалення організаційної структури управління персоналом. Доцільним є проведення заходів щодо виявлення оптимального шляху управління персоналом для досягнення оптимального рівня ефективності діяльності персоналу підприємства в наступних роках
<b>Низький [0,2 – 0,4]</b> Підприємство має рівень, що значною мірою не відповідає умовам забезпечення ефективності діяльності персоналу.	Ситуація вимагає коригуючих дій у сфері: - розробки нормативної та методичної кадрової документації; упровадження заходів, спрямованих на встановлення чіткого взаємозв'язку між винагородою та результатами праці; упровадження технології управління профорієнтацією та адаптацією (можливе створення системи наставництва); - упровадження методики ділової оцінки та атестації кадрів, побудови мотиваційного профілю кожного працівника
<b>Середній [0,4 – 0,6]</b> Стан підприємства відносно стабільний.	$I_{ep}$ має значення, наближені до порогових, що вказує на необхідність розроблення заходів (організаційних, мотиваційних) задля уникнення погіршення ситуації на підприємстві у тому числі побудови мотиваційного профілю кожного працівника
<b>Високий [0,6 – 0,8]</b> Стан підприємства постійно стабільний.	Необхідні заходи (головним чином організаційного характеру) підтримки стабільності функціонування підприємства.
<b>Максимальний [0,8 – 1,0]</b> Підприємство стабільно функціонує	Наявне ефективне управління персоналом, не потребує розробки та впровадження додаткових заходів щодо мотиваційного та інформаційного забезпечення персоналу

Рисунок 2. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом в окремих групах підприємств  
Джерело: складено авторами за матеріалами [11, 12].



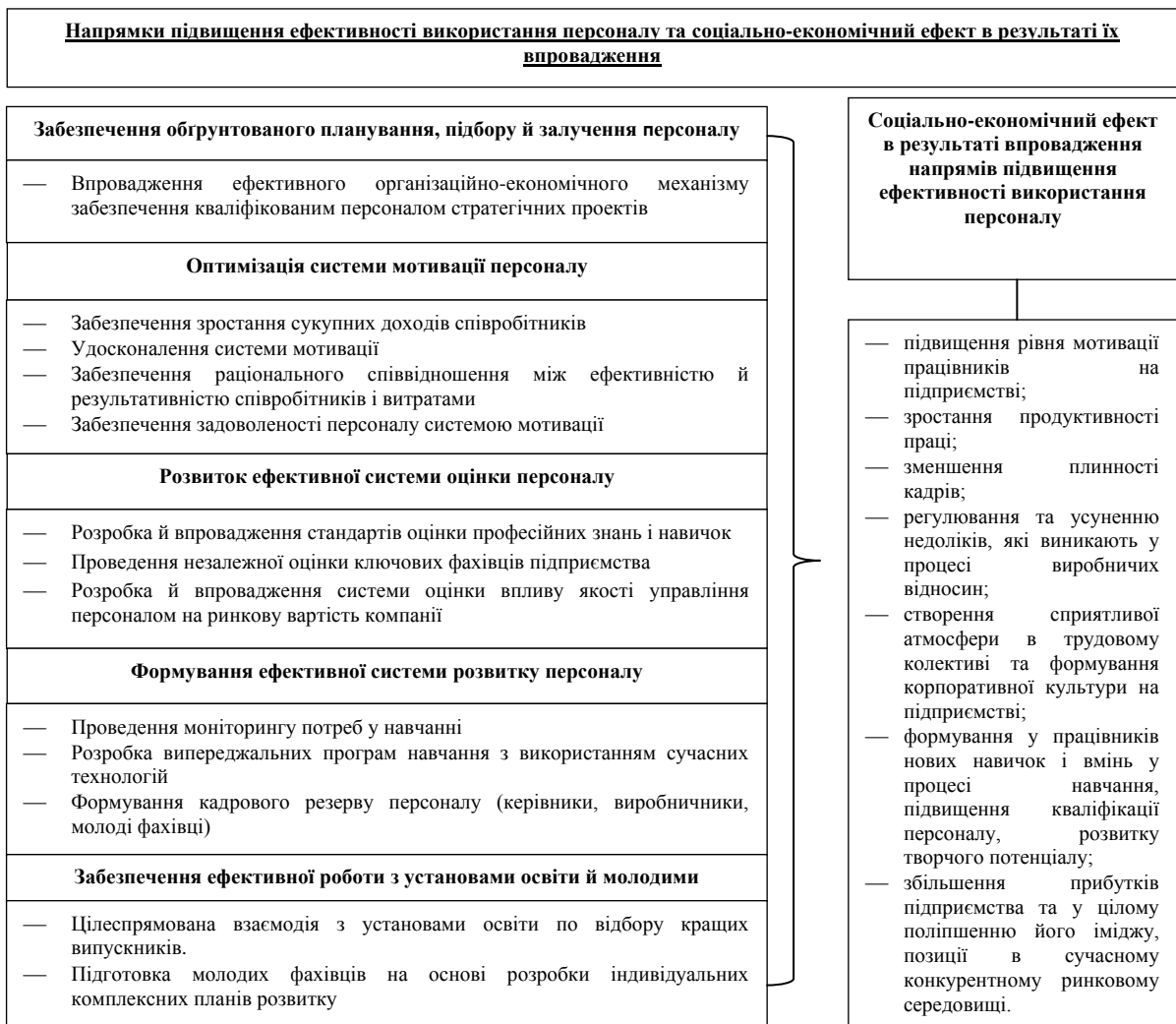


Рисунок 3. Основні стратегічні напрямки підвищення ефективності використання персоналу та соціально-економічний ефект в результаті їх впровадження  
*Джерело: складено авторами за матеріалами [12-14].*

Впровадження запропонованих стратегічних напрямів підвищення ефективності використання персоналу дозволить: підвищити рівень мотивації працівників на підприємстві; збільшити продуктивність праці та прибутки підприємства та у цілому поліпшити його іміджу, позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі.

### Висновки

Таким чином, дослідивши наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених щодо сутності та змісту поняття «управління персоналом», нами сформовано власне визначення. Управління персоналом – це комплексна система адміністративно-управлінських, правових, організаційно-економічних і особистісних факторів, способів, методів впливу на персонал задля підвищення ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств.

Ефективне управління персоналом – це важливий фактор результативності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємств. Щоб підвищити ефективність управління персоналом необхідно:

- забезпечити обґрунтоване планування, підбір й залучення персоналу, впровадити ефективний організаційно-економічний механізм забезпечення кваліфікованим персоналом;
- оптимізувати систему мотивації персоналу, забезпечити зростання сукупних доходів співробітників, забезпечити раціональне співвідношення між ефективністю й результативністю співробітників і витратами;
- сприяти розвитку ефективної системи оцінки персоналу, розробити
- й впровадити стандарти оцінки професійних знань і навичок;
- сформувати ефективну систему розвитку персоналу, провести моніторинг потреб у навчанні, розробити випереджальні програми навчання з використанням сучасних технологій;
- забезпечити ефективну роботу з установами освіти й молодими фахівцями.

Впровадження запропонованих стратегічних напрямів підвищення ефективності використання персоналу дозволить: підвищити рівень мотивації працівників на підприємстві; збільшити

продуктивність праці; зменшити плинність кадрів; регулювати та усунути недоліки, які виникають у процесі виробничих відносин; створити сприятливу атмосферу в трудовому колективі та сформувати корпоративну культуру на підприємстві; сформувати у працівників нові

навички і вміння у процесі навчання, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку творчого потенціалу; збільшити прибутки підприємства та у цілому поліпшити його іміджу, позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі.

### Abstract

In the crisis of the domestic economy, the process of personnel management is one of the most important aspects of the enterprise, which helps to increase the efficiency of the management system and increase its level of profitability, economic development and competitiveness. In such circumstances, one of the main tasks of management personnel of enterprises is the formation of an effective system of personnel management as a prerequisite for increasing productivity, rational use of labor resources, the functioning and economic development of enterprises. Based on this, the development of areas to improve the efficiency of personnel management of enterprises to ensure the effectiveness of work in the long run, which will create favorable conditions for development and increase their competitiveness.

**Research Methodology.** The main methodological method of research is the system-structural approach, which allows the most effective organization of the search for the solution of the tasks. Also, methods of comparative, functional analysis, classification are used. Theoretical and methodological basis of work were theoretical positions and scientific principles, developed by domestic and foreign specialists in the field of personnel management at the enterprise.

**Results.** The study of the essence of the concept of "personnel management" gives grounds to claim that each of the above definitions is noteworthy and reflects the author's vision of the concept. Conventionally, these approaches can be divided into the following categories: activity approach, process approach, integrated approach, system approach. Based on the researched approaches, we can give our own definition. In our opinion, personnel management is a complex system of administrative, legal, organizational, economic and personal factors, ways, methods of influencing personnel to increase the efficiency, competitiveness and profitability of enterprises.

Effective personnel management is an important factor in the effectiveness, profitability and competitiveness of enterprises. To increase the efficiency of personnel management it is necessary: to ensure sound planning, selection and involvement of personnel, to introduce an effective organizational and economic mechanism for providing qualified personnel; to optimize the system of staff motivation, to ensure the growth of total income of employees, to ensure a rational relationship between efficiency and effectiveness of employees and costs; to promote the development of an effective system of personnel evaluation, to develop and implement standards for the assessment of professional knowledge and skills; to form an effective system of personnel development, to monitor training needs, to develop advanced training programs using modern technologies; to ensure effective work with educational institutions and young professionals.

**Novelty.** The effectiveness of personnel management largely depends on the chosen personnel management system of the organization. Determining the effectiveness of the personnel management system at the enterprise is a complex and multifaceted problem that requires new solutions in modern conditions. Assessing the effectiveness of the personnel management system is especially important in connection with the crisis in Ukraine.

**The practical significance.** Implementation of the proposed strategic directions to increase the efficiency of staff use will: increase the level of motivation of employees at the enterprise; increase labor productivity; reduce staff turnover; to regulate and eliminate shortcomings that arise in the process of production relations; to create a favorable atmosphere in the workforce and to form a corporate culture at the enterprise; to form in workers new skills and abilities in the course of training, advanced training of the personnel, development of creative potential; increase the company's profits and generally improve its image, position in today's competitive market environment.

### Список літератури:

1. Губик Ю.Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації / Ю. Ю. Губик, С. С. Беляєв, О. С. Багунц. // Економіка та суспільство. – 2018. – №17. – С. 216–224.
2. Крушельницька О.В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ: Кондор, 2014. – 296 с.
3. Михайлова Л.І. Управління персоналом / Л. І. Михайлова. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 248 с.

4. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти / М. М. Новікова, Л. О. Мажник. – Харків: ХНАМГ, 2016. – 215 с.
5. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом / Б. Ю. Сербиновский. – Москва: Дашков и КО, 2007. – 464 с.
6. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами / С. А. Шапиро. – Москва: Гросс Медиа, 2016. – 304 с.
7. Янковська Л.А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.02 / Янковська Л. А. – Львів, 2008. – 20 с.
8. Рудьєв В.А. Управління персоналом / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – Київ: КОНДОР, 2017. – 324 с.
9. Бутенко І.А. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства / І. А. Бутенко, А. В. Курносова. // Економічні інновації. – 2015. – №60. – С. 66–74.
10. Череп А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств / А. В. Череп, І. М. Дашко. // Агросвіт. – 2012. – №15. – С. 48–50.
11. Дудукало Г.О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 / Дудукало Г. О. – Київ, 2015. – 20 с.
12. Семенов В.Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств / В. Ф. Семенов, Н. В. Нечева, Ю. В. Куліна. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. – №5. – С. 147–154.
13. Олійник О.С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств / О. С. Олійник. // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – №4. – С. 513–516.
14. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства / М. О. Тонюк. // Економіка і управління. – 2017. – №4. – С. 61–65.
15. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства / О. І. Продіус. // Причорноморські економічні студії. – 2019. – №41. – С. 116–120.

## References:

1. Hubyk Y.Y. (2018). Sutnist ta zmist poniattia «upravlinnia personalom» u systemi menedzhmentu orhanizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*, 17, 216-224 [in Ukrainian].
2. Krushelnyska O.V., Melnychuk D.P. (2014). *Upravlinnia personalom*. Kyev: Kondor [in Ukrainian].
3. Mykhailova L.I. (2015). *Upravlinnia personalom*. Kyev: Tsentri uchbovoi literatury [in Ukrainian].
4. Novikova M.M., Mazhnyk L.O. (2016). *Tekhnolohiia upravlinnia personalom: teoretychni ta metodychni aspekty*. Kharkyv: KhNAMH [in Ukrainian].
5. Serbynovskyi B.Y. (2007). *Upravlenye personalom*. Moskov: Dashkov y KO [in Russian].
6. Shapyro S.A. (2016). *Upravlenye chelovecheskymy resursamy*. Moskov: Hross Medya [in Russian].
7. Yankovska L.A. (2008). *Upravlinnia pidhotovkoiu ta perepidhotovkoiu pratsivnykiv promyslovoho pidpryiemstva v systemi menedzhmentu personal*. Extended abstract of candidate's thesis. Lviv [in Ukrainian].
8. Ruliev V.A., Hutkevych S.O., Mostenska T.L. (2017). *Upravlinnia personalom*. Kyev: KONDOR [in Ukrainian].
9. Butenko I.A., Kurnosova A.V. (2015). *Metodychni pidkhody do otsinky efektyvnosti systemy upravlinnia personalom pidpryiemstva*. *Ekonomichni innovatsii*, 60, 66-74 [in Ukrainian].
10. Cherep A.V., Dashko I.M. (2012). *Metodychni pidkhody do otsinky efektyvnosti vykorystannia trudovoho potentsialu pidpryiemstv*. *Ahrosvit*, 15, 48-50 [in Ukrainian].
11. Dudukalo H.O. (2015). *Mekhanizm zabezpechennia efektyvnosti upravlinnia personalom mashynobudivnykh pidpryiemstv*. Extended abstract of candidate's thesis. Kyiv [in Ukrainian].
12. Semenov V.F., Niecheva N.V., Kulina Y.V. (2016). *Intehralna otsinka efektyvnosti upravlinnia personalom pidpryiemstv*. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 5, 147-154 [in Ukrainian].
13. Oliinyk O.S. (2017). *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom spyrtovykh pidpryiemstv*. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 4, 513-516 [in Ukrainian].
14. Toniuk M.O. (2017). *Udoskonalennia protsesu upravlinnia personalom pidpryiemstva*. *Ekonomika i upravlinnia*, 4, 61-65 [in Ukrainian].



15. Prodius O.I. (2019). Theoretical and methodical bases of personnel management of the transport enterprise. Black Sea Economic Studies, 41, 116-120 [in Ukrainian].

**Посилання на статтю:**

Продіус О.І. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві / О. І. Продіус, В. В. Лобінцева // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2020. – № 4 (50). – С. 57-65. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No4/57.pdf>.  
DOI: 10.15276/ETR.04.2020.8. DOI: 10.5281/zenodo.4498108.

**Reference a Journal Article:**

Prodius O.I. Ways to improve the efficiency of personnel management at the enterprise / O. I. Prodius, V. V. Lobintseva // Economics: time realities. Scientific journal.– 2020. – № 4 (50). – P. 57-65. – Retrieved from <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No4/57.pdf>.  
DOI: 10.15276/ETR.04.2020.8. DOI: 10.5281/zenodo.4498108.

