

УДК 005.95

DOI: 10.18524/2413-9998/2019.2(42).177040

В. О. Занора,

кандидат економічних наук, доцент,

докторант кафедри менеджменту та економічної безпеки

Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького

бул. Шевченка, 81, м. Черкаси, 18031, Україна

e-mail: v.zanora@ukr.net

УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ: РЕАЛІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ

Метою роботи є визначення особливостей управління кадрами на вітчизняних підприємствах, тенденцій зміни та можливостей його розвитку й перспективи формування ефективної системи.

В роботі опрацьовано теоретико-методичні засади управління кадрами, що надало можливість запропонувати концепцію переходу від управління людськими ресурсами до управління кадрами з урахуванням тенденцій, що переважають серед результативних компаній, з метою довготермінового підвищення ефективності господарської діяльності підприємств.

Сформовано концепцію організаційного механізму формування ефективної системи управління кадрами підприємства. Формалізовано взаємний вплив власників підприємства, вищого керівництва, керівників різних рівнів та працівників у питаннях формування організаційної культури. Наведено спрощену модель узгодження інтересів власників підприємств та співробітників.

Ключові слова: кадри; управління; управління кадрами; новації; нововведення; підприємства; ефективність.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Проблематика управління кадрами (англ. Personnel Management) є тим більше актуальною, чим далі еволюціонує людство у своєму розвитку. Переосмислення ролі працівників в досягненні результатів господарської діяльності підприємств, організацій зумовлює перехід від концепції «працівники – ресурси» до такої, що визначає їх як, першочергово, людей, спонукаючи до розвитку та вдосконалення системи управління кадрами з урахуванням сучасних тенденцій. Сприйняття працівника як людини, а не ресурсу, визначає необхідність розуміння його особливостей, потреб, інтересів

тощо. Отже, задля врахування зазначеного, має місце переорієнтація системи управління з управління людськими ресурсами (англ. Human Resources Management, HRM) на управління кадрами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проводячи аналіз різноманітних джерел інформації, вважаємо за необхідне згадати не лише новітні роботи, а й праці визнаних у світі вчених, що лежать в основі сучасних досліджень, практик та публікацій. Беззаперечно важливість кадрів для забезпечення ефективної господарської діяльності визначали Теодор Шульц [1], нобелівський лауреат, який досліджував взаємозв'язок та вплив інвестицій в людський капітал на економічний розвиток, а також є автором теорії «людського капіталу», Богдан Гаврилишин [2] та інші науковці світового рівня.

На увагу заслуговують роботи дослідників та практиків, що мають довготривалий досвід роботи в сфері управління, управління кадрами, а саме Ніла Доші та Ліндсі Макгрегор [3], Ласло Бока [4] та інших. Їхні праці ґрунтуються не лише на власному досвіді, а й в першу чергу на дослідженнях науковців, науково-педагогічних працівників різних освітніх установ, тобто є синтезом управлінської теорії та практики.

Методологічні аспекти управління кадрами в контексті забезпечення ефективності господарської діяльності промислових підприємств, особливості управлінської культури в країнах Європейського Союзу та Україні, методичні засади формування організаційної культури підприємства розглянуті у працях автора, зокрема в [5–8].

Розглядаючи та аналізуючи систему управління кадрами, пропонуємо вдосконалені підходи та методи, вітчизняні науковці та фахівці в першу чергу концентруються на застосуванні такого методичного інструментарію, що дозволить максимально використати результати праці співробітників для реалізації завдань підприємства через призму мети його господарської діяльності, яка, як відомо, полягає в отриманні якнайбільшого прибутку. Під час застосування такого підходу ігноруються інтереси та потреби працівників на стільки на скільки необхідно задля задоволення головної мети господарської діяльності підприємства – отримання прибутку. Сприйняття ж працівника як людини зі своїми інтересами, потребами визначає необхідність перегляду підходів щодо управління кадрами та визначення напрямів їх удосконалення та розвитку. Тож такою, що потребує подальшого опрацювання, є проблематика формування методологічного інструментарію, який надасть можливість підвищити продуктивність роботи співробітників суб'єкта господарювання в умовах конкурентного середовища через узгодження

їх інтересів з інтересами власників підприємства. Такий підхід уможливило забезпечення вищого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення особливостей управління кадрами на вітчизняних підприємствах, тенденцій зміни та можливостей його розвитку й перспективи формування ефективної системи.

Виклад основного матеріалу дослідження. На значущості людського чиннику, впливу працівників на успіх підприємницької діяльності наголошують практики з досвідом роботи в успішних компаніях [3; 4], думки яких ґрунтуються на наукових дослідженнях вчених (рис. 1). До складу чинників, серед яких ідея, час та люди, входить такий елемент як «удача», який ми формалізуємо як позитивний аспект ризику, тобто наявність можливостей, а також додаємо «фінанси», оскільки в будь-якому випадку підприємницька діяльність неможлива без наявності певної суми коштів.



Рис. 1. Чинники, що визначають успіх підприємницької діяльності

Джерело: сформовано та доопрацьовано автором на основі [3].

Серед основних аспектів, що визначають ефективність діяльності працівників підприємства виокремлюємо, по-перше, професійність/компетентність керівного складу (в першу чергу власників, а також управлінців вищої ланки), по-друге, організаційну культуру підприємства, що визначає рівень узгодженості інтересів власників та працівників. За масштабом організаційну культуру можемо класифікувати на культуру на мікрорівні (в межах відділу, підрозділу тощо), мезорівні (на рівні департаментів, їхніх взаємодій тощо) та макрорівні (розвиток культури усєї організації, підприємства).

Однією з необхідних умов ефективної діяльності працівників є досягнення компромісу між зацікавленими сторонами. Узгодження інтересів є безпосереднім завданням керівництва підприємства.

Ефективність управлінської діяльності керівника характеризується основними трьома складовими: знаннями, досвідом та новаціями

(рис. 2), що можна сформувати у формальний трикутник професійності/компетентності. Формування професійності/компетентності керівника/управлінця відбувається на основі отриманих знань, що закріплюються отриманим досвідом, та розвивається на основі нововведень/новацій у сфері управління. Інформацію щодо нововведень/новацій управлінці отримують, здобуваючи освіту, проходячи вишколи, відвідуючи конференції та інші заходи, що присвячені висвітленню та дискусіям щодо проблем управління, новацій в цій царині, здобуваючи досвід тощо. Узагальнюючи, візуалізуємо формальний трикутник професійності/компетентності управлінця, що визначається рівнем його знань (освіченості), досвідом та поінформованістю щодо нововведень у сфері управління.

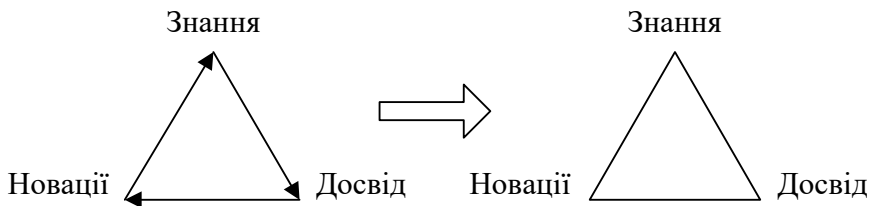


Рис. 2. Трикутник професійності/компетентності

Джерело: сформовано автором.

Більшість управлінців мають вищу освіту, що є також вимогою підприємств, однак залишається відкритим питання рівня їхньої освіченості. Керівний склад окремих підприємств намагається підвищити рівень своєї освіченості в тій чи іншій проблематиці шляхом проходження вишкোলів, або ж прийняття участі в семінарах. У той же час переважна більшість, наприклад, приватних підприємств, наприклад, у сфері оптової та роздрібної торгівлі не переймається підвищенням кваліфікації не лише рядових працівників, а й управлінців середньої та вищої ланок. Відсутність знань з управління, відсутність можливостей пройти стажування, відвідувати семінари, вишколи, що звичайно не заповнить прогалини з базових знань, призводить до того, що керівники відтворюють ту управлінську модель, в якій працювали раніше. Переважна більшість керівників мали справу з адміністративно-командними моделями управління. У такому випадку обмеженість знань та досвіду призводить до формування ними неефективної управлінської моделі.

Серед основних проблем, що заважають розвитку системи управління кадрами, можна визначити не лише відсутність належного рівня

базових знань (низький рівень освіченості) в управлінців середньої та вищої ланок, тобто некомпетентність/непрофесійність, а й відсутність розуміння важливості поваги до базових цінностей людини.

Звертаємо увагу саме на відсутність певного рівня базових знань, на низький рівень освіченості через те, що досвід роботи з точки зору формування ефективної системи управління кадрами є обмеженням в контексті побудови інноваційної управлінської моделі навіть у тому випадку, якщо він є позитивним. Низький рівень освіченості не дає можливості управлінцю повноцінно сприймати інформацію, відвідуючи вишколи та різноманітні курси, що на сьогодні є популярною тенденцією. Зазначене має місце оскільки керівник, вибудовуючи систему управління, формуватиме її через призму своєї некомпетентності, в кращому випадку такою, що відома йому з його досвіду.

Щодо базових цінностей, то за спектр принципів, що формують підґрунтя організаційної культури, можна взяти ті, які перелічені в офіційному документі «Культура, що протидіє корупції» (англ. *A culture that counteracts corruption*) шведської Ради з базових цінностей (англ. *Council on Basic Values*): демократія; законність; об'єктивність; свобода думки; повага до прав людини, свободи та гідності; ефективність та слугування [9].

Організаційна культура підприємства містить сукупність цінностей, яких дотримуються співробітники. Зауважимо, що організаційна культура, окремі її елементи присутні на підприємствах будь-якого типу, однак офіційно задекларовані цінності часто не відповідають фактичному стану справ. Серед основних елементів організаційної культури традиційно виокремлюють: місію; стратегію; цінності, зокрема, прозорість, право голосу тощо; стандарти поведінки; традиції; стиль лідерства; культуру управління; залученість працівників; соціально-психологічний клімат; корпоративний стиль (рис. 3).



Рис. 3. Структура організаційної (корпоративної) культури підприємства

Джерело: сформовано автором.

У переважній більшості випадків дотримання цінностей, що їх декларує вище керівництво підприємства, не відповідає дійсності.

Зауважимо, що усі елементи організаційної культури взаємопов'язані між собою та впливають один на одного. Деякі зі складових можуть розглядатися як елементи інших, зокрема, залученість персоналу визначається стилем управління, що є ширшим поняттям. Доречно у подальшому здійснити аналіз взаємного впливу складових організаційної культури з метою визначення найважливіших аспектів.

Кількість елементів організаційної культури може варіюватись, змінюватись, тобто організаційна структура як система певних складових не є жорсткою та може зазнавати змін з урахуванням особливостей суб'єкта господарювання або ж мети, з якою відбувається формалізація процесу її формування.

Серед питань, що привертають увагу науковців, також є проблематика забезпечення кадрової безпеки підприємства. В першу чергу власників та керівників підприємств турбує ймовірність нанесення репутаційної шкоди підприємству, матеріальних збитків тощо. Серед шляхів убезпечення від кадрових ризиків (мається на увазі негативний аспект ризику, а саме загрози) можемо визначити формування ефективної організаційної культури / ефективних кадрових процесів на підприємстві. Дослідження вітчизняних підприємств дозволяє констатувати, що керівники, маючи справу з кадровими ризиками, схильні не до розвитку системи управління кадрами, а до запровадження авторитарного стилю управління, зростання контролю за діяльністю працівників. І побудова ефективної організаційної культури і запровадження авторитарного стилю управління не можуть убезпечити підприємство від кадрових ризиків на 100 %, однак не варто забувати про те, що вони впливають як на результативність господарської діяльності підприємства, так і на його подальший розвиток.

Констатуємо визначальний вплив власників підприємства на будь-які види його діяльності, організаційну культуру, систему взаємодії між співробітниками тощо. Доречно зауважити, що зростає кількість випадків, коли власники передають бізнес у підпорядкування виконавчим директорам, що акумулюють переважну більшість або ж усі важелі впливу на діяльність підприємства.

Рівні взаємного впливу власників підприємства, вищого керівництва, керівників різних рівнів та працівників у питаннях як формування організаційної культури так і загалом господарської діяльності підприємства наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Рівні взаємного впливу власників підприємства, вищого керівництва, керівників різних рівнів та працівників у питаннях формування організаційної культури та господарської діяльності підприємства

	Власники	Вище керівництво	Керівники різних рівнів	Працівники
Власники	-	0,3 0,7	0,0 1,0	0,0 1,0
Вище керівництво	0,7 0,3	-	0,2 0,8	0,0 1,0
Керівники різних рівнів	1,0 0,0	0,8 0,2	-	0,2 0,8
Працівники	1,0 0,0	1,0 0,0	0,8 0,2	-

Позначення: рівень впливу зазначено за шкалою від 0,0 (відсутність впливу) до 1,0 (абсолютний вплив)

Джерело: сформовано автором.

Як ми вже зазначали вище, важливим аспектом є узгодження інтересів власників підприємств та працівників. Візуалізація спрощених моделей узгодження наведена на рис. 4, який побудовано з урахуванням особливостей управлінських моделей на вітчизняних підприємствах.

З рис. 4 ми бачимо, що зі збільшенням розміру підприємства (з малого до середнього й великого) змінюються пріоритети узгодження інтересів тієї чи іншої групи працівників з точки зору власників, а та-

кож відбувається ускладнення моделі узгодження інтересів/досягнення компромісу.

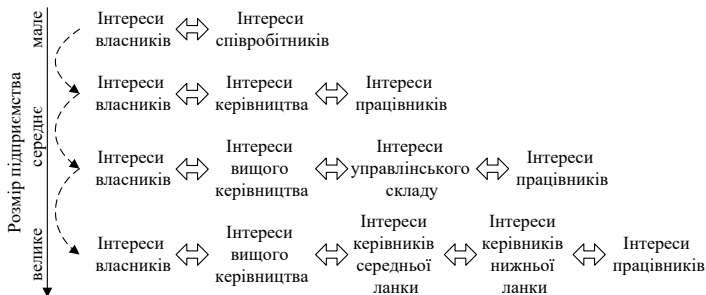


Рис. 4. Спрощена модель узгодження інтересів власників підприємств та співробітників

Джерело: сформовано автором.

У такому випадку варто знову наголосити на важливості організаційної культури для ефективної роботи підприємства, що визначає критерії, керуючись якими керівники вищої, середньої та нижньої ланок повинні здійснювати управлінську діяльність.

Інтерпретувавши зазначене до управлінської культури вітчизняних підприємств, можемо сформувану таку концептуальну схему організаційного механізму формування ефективної, сучасної системи управління кадрами (рис. 5).



Рис. 5. Концептуальна схема організаційного механізму формування ефективної системи управління кадрами підприємства

Джерело: сформовано автором.

До концептуальної схеми організаційного механізму формування ефективної системи управління кадрами включено таку складову як управлінська технологія – Розумне (Інтелектуальне) Управління (англ. Smart Management). Основною особливістю Розумного (Інтелектуального) Управління є використання наукового інструментарію, результатів наукових досліджень в процесах управління. Науковий підхід до управління є головним та виключним чинником, що визначає розвиток системи управління та її ефективність. Зазначимо, що необхідність визначення такого формату управлінської технології, виникла внаслідок аналізу підходів щодо формування управлінської моделі (рис. 6).

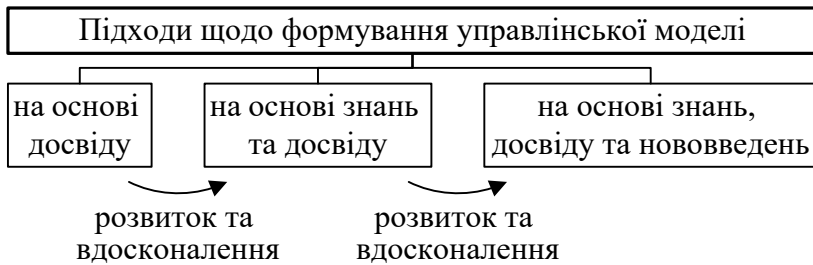


Рис. 6. Підходи щодо формування управлінської моделі

Джерело: сформовано автором.

Визначивши основою Розумного (Інтелектуального) Управління науковий підхід, що також містить систему знань, досвіду та нововведень, можемо почути в якості зауваження тезу про те, що визначальна роль науки, наукових досліджень в розвитку управління є загальновідомим фактом. Однак зазначене не формалізовано на сьогодні задля використання вітчизняними представниками бізнесу в практиці управління. Констатуємо наявність розриву у співпраці між представниками не лише бізнесу, а й державних структур та науковою спільнотою, науково-педагогічними кадрами закладів вищої освіти. Розрив у співпраці трансформується у відсутність осучаснених системних знань у сфері управління у переважної більшості фахівців приватного сектору економіки України, що призводить до формування неефективної управлінської моделі.

Проведемо порівняння особливостей традиційної системи управління людськими ресурсами (мається на увазі такої, що найчастіше поширена на вітчизняних підприємствах) та інноваційної системи управління кадрами (англ. Smart Personnel Management) (табл. 2). Управління

людськими ресурсами переважно ґрунтується на видах командно-адміністративних моделей управління, у той же час як управління кадрами характеризується демократичними моделями.

Таблиця 2

**Порівняння особливостей систем управління
людськими ресурсами та кадрами**

№	Особливості управління	Управління людськими ресурсами	Управління кадрами
1	Наявність бар'єрів між працівниками та вищим керівництвом/ власниками	Наявні	Відсутні
2	Турбота про стан здоров'я працівників	Відсутня/ Формальна	Присутня
3	Можливості навчання/ самоосвіти	Відсутні	Наявні
4	Вплив працівників на розвиток бізнесу	Відсутній	Наявний
5	Максимальне делегування завдань	Відсутнє	Наявне
6	Залучення до реалізації функцій управління з можливістю прийняття рішень	Відсутнє	Наявне
7	Командна робота та її автономія	Відсутня	Наявна
8	Підлаштування робочого середовища під потреби працівників та їхні особливості	Відсутнє	Наявне
9	Комфортний соціально-психологічний клімат в колективі	Відсутній	Наявний
10	Максимально можлива прозорість господарської діяльності підприємства	Відсутня	Наявна

Джерело: сформовано автором на основі [1-4].

Зазначені особливості (див. табл. 2) можна сформулювати в якості принципів, що є підґрунтям, основою інноваційної моделі управління кадрами.

За результатами проведеного дослідження маємо можливість сформулювати концепцію інноваційної системи управління кадрами, в якій пропонуємо таку ідентифікацію нового підходу як «Розумне Управління» (рис. 7).

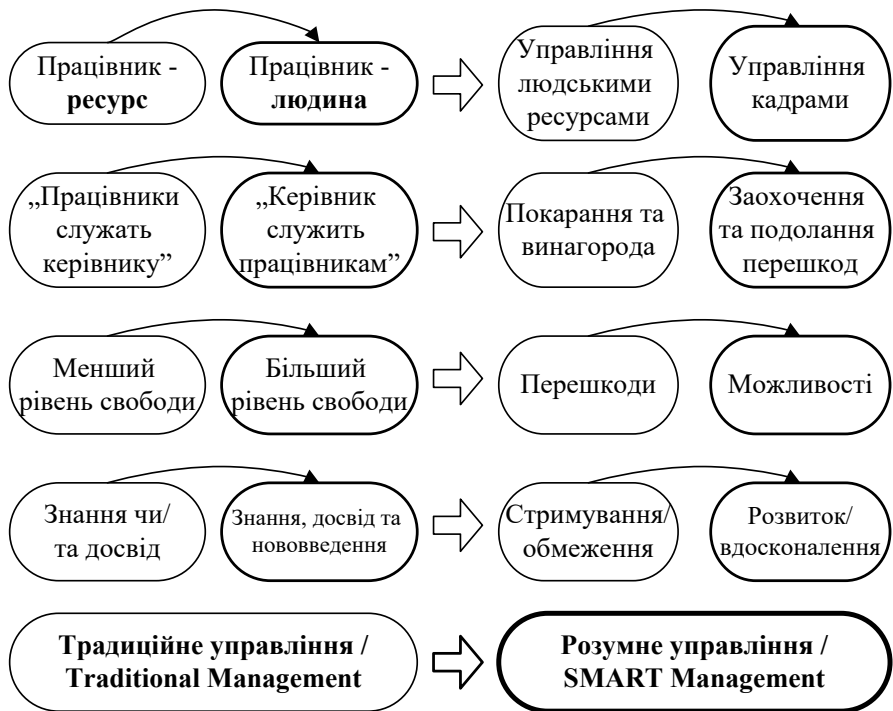


Рис. 7. Концепція переходу від традиційного управління людськими ресурсами до Розумного Управління Кадрами (англ. Smart Personal Management)

Джерело: сформовано автором.

Одним із основних завдань керівника є забезпечення оптимальних умов для ефективної діяльності працівників тож концепція розумного управління передбачає перехід до розуміння того, що: працівник – це в першу чергу людина; керівник служить працівникам в контексті того,

що він має забезпечити оптимальні умови роботи; чинник, що позитивно впливає на результативність праці є більший рівень свободи працівників; підґрунтям сталого розвитку підприємства, його успішної господарської діяльності є управління, в основі якого знання, досвід та нововведення. Вищезазначене обумовлює такі зміни в системі управління підприємством: перехід системи управління трудовими ресурсами до управління кадрами; зміни покарань та винагород як важелів впливу на діяльність працівників на заохочення та подолання перешкод; розгляд перешкод в якості можливостей; зміна політики стримування та обмеження працівників, зокрема, їхнього бажання самореалізації, проявів творчої діяльності тощо на розвиток та вдосконалення.

Висновки та пропозиції. Отже, критерієм успішності будь-якої діяльності в сучасному глобалізованому світі є запровадження інноваційних практик управління кадрами, що визначають результативність функціонування суб'єктів господарювання.

Серед рекомендацій щодо ефективного управління кадрами підприємства можна визначити:

- періодичний аудит процесів управління кадрами;
- розробка кадрової політики підприємства щодо управління кадрами на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях;
- використання проектного управління (англ. *Project Management*);
- формування ефективної організаційної культури;
- забезпечення надійного зворотного зв'язку з рядовими працівниками підприємства;
- забезпечення якнайкращих можливих для підприємства умов праці для працівників;
- формалізація бізнес-процесів;
- застосування саме наукового інструментарію як підґрунтя ефективного управління.

Аудит процесів має проводитись регулярно задля визначення нових, підтвердження або спростовування старих причин з метою вдосконалення та розвитку кадрової політики, організаційною культури, задача яких – забезпечення ефективної діяльності працівників. Кадрова політика, організаційна культура мають запроваджуватися задля вирішення конкретних причин, що обумовлюють неефективну діяльність працівників. Загалом зміни мають носити системний характер.

Список використаної літератури

1. Schultz T.W. Investing in People. Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1981. 173 p.
2. Гаврилишин Б. До ефективних суспільств. Вид. 3-тє. Київ : Пульсари, 2009. 248 с.
3. Доши Н., Макгрегор Л. Заряженные на результат. Культура высокой эффективности на практике. Москва, 2017. 320 с.
4. Бок Л. Работа рулит! Уроки Google: правила гри у команді мрії. Вид. 2-ге. Київ, 2017. 424 с.
5. Занора В. О. Організаційна (корпоративна) культура підприємства : проектний підхід до формування за умов Індустрії 4.0. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 87–92. DOI: <https://doi.org/10.31521/modecon>. V 12 (2018)-13.
6. Занора В. О. Методологічні аспекти управління кадрами в контексті забезпечення ефективності господарської діяльності промислових підприємств. *Перспективи управлінської діяльності суб'єктів господарювання в контексті економічної безпеки* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 25–26 березня 2016 р. Черкаси : вид-во Чабаненко Ю. А., 2016. С. 67–69.
7. Занора В. О. Управлінська культура в країнах Європейського Союзу та Україні: особливості та практичні аспекти. *Проблеми підвищення ефективності економіки та управління в сучасних умовах* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 19 грудня 2016 р. Одеса : МГУ, 2016. С. 135–136.
8. Занора В. О. Управління розвитком підприємства: теоретико-методичні засади формування організаційної культури. *Сучасні тенденції розвитку менеджменту та фінансово-економічної безпеки*: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф., 26 листопада 2018 р. Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2018. С. 57–59.
9. A culture that counteracts corruption. *Government Offices of Sweden*: веб-сайт. URL: <https://www.government.se/contentassets/b32568dc6d5c4d17abfab8c9cb8d2e84/a-culture-that-counte-racts-corruption.pdf> (дата звернення: 03.05.2019).

Стаття надійшла 13.06.2019

В. А. Занора,

кандидат економічних наук, доцент,
докторант кафедри менеджмента и економічної безпеки
Черкаського національного університета імені Богдана Хмельницького
бул. Шевченка, 81, г. Черкаси, 18031, Україна
e-mail: v.zanora@ukr.net

УПРАВЛЕНИЕ КАДРАМИ ИННОВАЦИОННО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: РЕАЛИИ И ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ

Целью работы является определение особенностей управления кадрами на отечественных предприятиях, тенденций изменения и возможностей его развития и перспективы формирования эффективной системы.

В работе рассмотрены теоретико-методические основы управления кадрами, что позволило предложить концепцию перехода от управления человеческими ресурсами к управлению кадрами с учетом тенденций, преобладающих среди результативных компаний, с целью долгосрочного повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятий. Сформирована концепция организационного механизма формирования эффективной системы управления кадрами предприятия. Формализовано взаимное влияние собственников предприятия, высшего руководства, руководителей различных уровней и работников в вопросах формирования организационной культуры. Приведена упрощенная модель согласования интересов собственников предприятий и сотрудников.

Ключевые слова: кадры; управление; управление кадрами; новации; нововведения; предприятия; эффективность.

V. O. Zanova,

Ph.D. in Economics, associate professor,
doctoral candidate of the management
and economic security department
of Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy,
81, boulevard Shevchenko, Cherkasy, 18031, Ukraine

PERSONNEL MANAGEMENT OF THE INNOVATIVE ORIENTED ENTERPRISES: REALITIES AND FEATURES OF FORMATION EFFICIENT SYSTEM OF FORMATION EFFICIENT SYSTEM

Investigating various aspects of personnel management at enterprises, in organizations, scientists in the vast majority of works come from the ideal of its understanding of this subsystem, which, unfortunately, not only is not lacking in deficiencies, but today is unacceptable in the modern world. It is unacceptable if the entity operates in a society in which the main value is the person, his or her health, dignity, etc. Given that Ukraine is not a developed country, the problem of improving the subsystem of personnel management at domestic enterprises, in organizations is relevant and requires the development of methodological principles to take into account the best practices of companies operating in developed countries of the world, developments as domestic ones and foreign scientists in order to provide the basis for the prompt innovation development of the Ukrainian economy.

The purpose of the work is to determine the peculiarities of personnel management at domestic enterprises, the trends of change and possibilities of its development and the prospects for the formation of an effective system.

Methods of empirical research, in particular observation, and also methods of theoretical research, namely analysis and synthesis, abstraction and formalization, are used in the article.

A conception of the organizational mechanism for the formation of an effective personnel management system of the enterprise has been formed. Formalized mutual influence of enterprises owners, senior management, managers of different levels and employees in matters of enterprises organizational culture and economic activity formation. The simplified model of coordination of enterprises owners and employees interests is presented. The approaches to the formation of a management model in the practice of the domestic business environment are determined. The comparison of the features of human resources management system and personnel management system is given.

The concept of transition from traditional human resources management to intelligent personnel management has been worked out.

The theoretical and methodical principles of personnel management have been worked out, which provided the opportunity to propose the concept of transition of human resources management to personnel management taking into account the tendencies prevailing among the effective companies with the aim of long-term increase of economic activity efficiency. In the future, it is expedient to continue the analysis of personnel management in domestic business entities in order to identify features in terms of scope, size and other characteristics.

Research results can be used by human resources management services, senior management or business owners to form an effective personnel management system to ensure sustainable development of the business entity.

Keywords: personnel; management; personnel management; innovations; enterprises; efficiency.

References

1. Schultz, T. (1981). *Investing in People*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
2. Havrylyshyn, B. (2009). *Do efektyvnykh suspilstv [To effective societies]*. Kyiv: Pulsary. [in Ukrainian].
3. Doshi, N. and McGregor, L. (2017). *Zariazhennyie na rezultat. Kultura vysokoi effektivnosti na praktike [Pride to Perform. How to build the highest performing cultures through the science of total motivation]*. Moskva: Mann, Ivanov i Ferber. [in Russian].
4. Bock, L. (2017). *Robota rulyt! Uroky Google: pravyla hry u komandi mrii [Work rules! Insights from inside Google that will transform how you live and lead]*. Kyiv: Nash format. [in Russian].
5. Zanora, V. O. (2018). *Orhanizatsiina kultura pidpriemstva: proektnyi pidkhid do formuvannia za umov Industrii 4.0 [Organizational culture of the enterprise: project approach to forming in the conditions of Industry 4.0]*. *Suchasna ekonomika. – Modern Economics*, vol. 12, pp. 87-92. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-13). [in Ukrainian].
6. Zanora, V. O. (2016). *Metodolohichni aspekty upravlinnia kadramy v konteksti*

zabezpechennia efektyvnosti hospodarskoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv [Methodological aspects of personnel management in the context of ensuring the efficiency of economic activity of industrial enterprises]. *Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferensii "Perspektyvy upravlinskoj diialnosti subiektiv hospodariuvannia v konteksti ekonomichnoi bezpeky"* [Conference Proceedings of the International Scientific and Practical Conference]. Cherkasy : Chabanenko Iu.A., pp. 67–69. [in Ukrainian].

7. Zanora, V. O. (2016). Upravlinska kultura v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu ta Ukrainy: osoblyvosti ta praktychni aspekty [Management culture in the countries of the European Union and Ukraine: peculiarities and practical aspects]. *Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferensii "Problemy pidvyshchennia efektyvnosti ekonomiky ta upravlinnia v suchasnykh umovakh"* [Conference Proceedings of the International Scientific and Practical Conference]. Odesa: MGU, pp. 135–136. [in Ukrainian].
8. Zanora, V. O. (2018). Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: teoretyko-metodychni zasady formuvannia orhanizatsiinoi kultury [Management of enterprise development: theoretical and methodical principles of formation of organizational culture]. *Zbirnyk materialiv mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferensii "Suchasni tendentsii rozvytku menedzhmentu ta finansovo-ekonomichnoi bezpeky"* [Conference Proceedings of the International Scientific and Practical Conference]. Cherkasy: ChNU im. B. Khmel'nyts'koho, pp. 57–59. [in Ukrainian].
9. A culture that counteracts corruption. Retrieved from <https://www.government.se/content-tassets/b32568dc6d5c4d17abfab8c9cb8d2e84/a-culture-that-counteracts-corruption.pdf>.