

УДК 331.009

DOI: 10.31359/2312-3427-2021-2-2-200

**С.В. Герчанівська, канд. екон. наук, доцент**

e-mail: gerchanivska\_s@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0002-7908-1397>

**І.В. Стемковська**

e-mail: iruna\_stemkovska@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0002-4705-7253>

**Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і  
природокористування України  
«Бережанський агротехнічний інститут»**

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У статті досліджено сутність категорії «управління персоналом» як найважливішої системи управлінської діяльності підприємства. Розкрито функціональний та організаційний аспект управління персоналом. Наведено підходи даного управління, розкрито їх особливості. Висвітлено основні цілі управління персоналом. Обґрунтовано необхідність розробки персонал-стратегії для забезпечення ефективності використання людського потенціалу. Акцентовано увагу на важливості кадрової політики у відповідності з потребами підприємства і станом ринку праці. Запропоновано схему процесу управління персоналом, яка передбачає послідовність етапів, наявність зворотних зв'язків. Встановлено доцільність планування персоналу, яке включає конкретні завдання та заходи щодо виконання стратегії управління персоналом.

**Ключові слова:** управління персоналом, персонал-стратегія, планування, кадрова політика, конкурентні переваги.

**Постановка проблеми.** Управління персоналом відноситься до найважливіших напрямків розвитку та практичної реалізації менеджменту сучасних підприємств. Проблеми управління персоналом підприємства у відповідності до зовнішніх викликів набувають особливої актуальності, оскільки інноваційний шлях розвитку вітчизняних підприємств, вихід на нові ринки вимагають реалізації чіткої, цілісної та узгодженої стратегії, орієнтованої, зокрема, на посилення інтелектуалізації праці, всебічне

використання творчого потенціалу персоналу та його розвиток. При цьому на рівні підприємств необхідно створювати передумови до високорезультативної реалізації методів та прийомів, що заохочують персонал до продуктивнішої праці та підвищують мотивацію, лояльність та толерантність працівників. Важливим аспектом управління персоналом підприємства є те, що процес його удосконалення здійснюється у розрізі суб'єктів, процесів та об'єктів. Процес удосконалення полягає у переході від існуючого стану до цільового під впливом впровадження комплексу заходів, які дозволять підвищити інтелектуальний та професійний рівень персоналу, що забезпечить стабільний розвиток та конкурентоспроможність підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Існує значна кількість напрацювань, які використовуються як при формуванні теоретичного підґрунтя, так і при здійсненні практичної діяльності. Питання управління персоналом досліджувались багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими такими як: Г. Деслер, С. Паркінсон, Д. Кеннеді, Л. Балабанова, Л. Новаковська, А. Лоран, Ю. Палеха, В. Яровий, Г. Дмитренко, О. Грішкова, Ч. Джейкобс А. Дударь, Я. Мейтланд, Савченко В.Д., Рябуха М.С., Пономарьова М.С., Кривошея [1-17] та інші.

**Метою статті** є визначення особливостей управління персоналом підприємства та обґрунтування необхідності впровадження заходів щодо його вдосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Будь-які соціальні перетворення, що впливають на економічні процеси, пов'язані з людським фактором, тому в полі зору основний ресурс кожного підприємства – персонал. Стан управління персоналом у підприємстві визначає загальні результати його діяльності. Як відомо, вміння управляти персоналом будь-якої підприємницької структури – це одночасно наука і мистецтво, що приходить з досвідом і підтримується знаннями. Механізм управління персоналом зумовлюється змінами, що відбуваються на макро- і мікрорівнях, у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства.

Для того, щоб якісно управляти персоналом, і більш того, оцінювати його ефективність необхідно знати сутність категорії «управління персоналом» як об'єкту дослідження, а також визначити цілі цього процесу. Зазначимо, що управління персоналом – це сукупність цілеспрямованих дій, які забезпечують формування та розвиток конкурентоспроможного кадрового потенціалу, його ефективне використання за умови своєчасного й адекватного реагування на зміни

середовища, що сприяє формуванню на підприємстві ключових факторів успіху.

Сучасна парадигма наукової думки спрямована переважно на те, що управління персоналом необхідно розглядати в контексті розвитку трудового потенціалу як його основи, моніторингу та своєчасних змін, викликаних оточенням підприємства, спрямованих на формування оптимального рівня його ділової активності. Виходячи із цього, можна стверджувати, що успішне управління персоналом залежить від ефективності використання трудового потенціалу, оскільки успішність підприємства та високий рівень його ділової активності в сучасних умовах є наслідками якості персоналу та стану його керованості. Для високорозвиненого підприємства персонал становить його базис, головну цінність.

Поняття «управління персоналом» можна розглядати у двох аспектах: функціональному та організаційному. До найважливіших складових частин управління персоналом у функціональному аспекті можна віднести: окреслення загальної філософії кадрового управління; планування необхідної кількості кадрового складу з урахуванням працівників, що вже є в наявності; залучення, відбір та оцінювання персоналу; вдосконалення фаху працівників та їх перепідготовку; управління кар'єрою; усунення персоналу; будову та створення робіт, зокрема влаштування робочих місць, робочих і технологічних комунікацій між ними, змісту та поетапності виконання робіт, умов праці; правила формування заробітної платні та надання портфеля соціальних послуг; керування видатками на персонал.

Управління персоналом в організаційному сенсі охоплює всіх робітників, а також усі структурні підрозділи та організації, що відповідають за роботу з персоналом [10, с.147].

Основним змістом управління персоналом є багатогранний процес впливу суб'єкта на об'єкт управління. Елементи, на які спрямована діяльність управління, утворюють об'єкт управління. Зазвичай він має просторові межі та певне буття в часі. Інакше втрачається конкретність, а самоврядування стає неможливим. Структуру цього впливу складають методи управління людьми на виробництві, а саме адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні, правові та соціально-психологічні [3, с. 68].

До цілей управління персоналом можна віднести: забезпечення соціальної ефективності персоналу; формування висококваліфікованого персоналу; планування потреби персоналу; формування внутрішнього

середовища підприємства таким чином, що внутрішньоорганізаційна культура, ціннісні орієнтири, пріоритети у потребах створюють умови та стимулюють відтворення та реалізацію людських ресурсів та власне управління.

В системі організації управління персоналом підприємства виділяють такі підходи: технократичний, гуманістичний та системний. Кожен підхід характеризує конкретні особливості, за якими відбувається процес управління персоналом підприємства.

При технократичному підході управлінські рішення підпорядковані в основному інтересам виробництва; чисельність та склад працівників визначається виходячи із наявної техніки, технології, розподілу та кооперації праці, ритму виробничого процесу тощо. Тобто завдання управління персоналом підпорядковується процесу управління виробництву та зводиться до підбору персоналу визначеної кількості та певних кваліфікаційних характеристик.

Гуманістичний підхід в управлінні персоналом передбачає створення таких умов та змісту праці, які б забезпечували зниження рівня відчуження працівника від його трудової діяльності та інших працівників. Тобто результати діяльності підприємства залежать не стільки від відповідності кількісного та якісного складу працівників потребам технології виробництва, як від рівня мотивації працівників до праці, формування єдиної команди, «корпоративного духу», єдності цінностей та особистих уподобань членів колективу, їх уявленню про місце роботи у системі життєвих цілей тощо.

Системний підхід щодо управління та розвитку персоналу на рівні підприємства передбачає: взаємодію всіх підрозділів системи управління персоналу з метою досягнення синергічного ефекту; удосконалення організаційної структури служби управління персоналом на основі норм управління; розробку функціонально-цільової моделі системи управління персоналом із розробленням комплексу завдань для працівників служби управління персоналом згідно з їхніми функціональними обов'язками; мотивацію праці у підрозділах системи управління персоналом та в інших виробничих та управлінських підрозділах; вдосконалення планування, прогнозування та маркетингу персоналу, добір та облік персоналу; створення належних умов для розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, планування кар'єри); забезпечення соціального розвитку трудового колективу, належних умов праці, соціального-психологічного клімату у колективі; забезпечення належного інформаційного забезпечення системи управління персоналом, загалом, розвитку та мотивації праці,

зокрема; врахування взаємодії попиту та пропозиції на ринку праці при залученні персоналу [8].

Вважаємо, що управління персоналом повинне ґрунтуватися на принципах системного підходу, що дасть змогу розглядати його як систему, яка складається з сукупності складових взаємозалежних та взаємодіючих підсистем (постановка завдань, планування, контроль, оцінка), та означає ув'язування конкретних рішень у межах підсистем з урахуванням їх впливу на всю систему загалом, аналіз і прийняття рішень щодо персоналу з урахуванням зовнішнього, внутрішнього середовища та загального напрямку розвитку підприємства.

Важливою складовою управління персоналом є кадрова політика. Суттю кадрової політики підприємства є робота з персоналом, що відповідає концепції розвитку даного підприємства. Ціль кадрової політики – забезпечення оптимального балансу збереження і оновлення кадрів у відповідності з потребами підприємства і станом ринку праці. Ідеологія кадрової роботи повинна бути відображена у вигляді документу, який передбачає набір етичних норм щодо роботи з персоналом, і реалізовуватись усіма керівниками структурних підрозділів підприємства.

Необхідно зазначити, що кадрова політика підприємства повинна забезпечувати розробку стратегії управління персоналом, раціональний підбір та наймання персоналу, аналіз, планування, прогнозування кадрового потенціалу та ринку праці, кадрових змін в організації, персональну оцінку рівня знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінку виконуваної роботи та її результатів, організацію реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами. Першим кроком до досягнення поставлених цілей є підбір персоналу.

Особливої уваги вимагає від керівника підприємства організація трудових відносин щодо формування правил і навичок оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у нього почуття відповідальності, аналізу та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, проведення соціально-психологічної діагностики, формування норм корпоративної культури, створення безпечних умов праці.

Важливе значення має корпоративна культура, яка сприяє формуванню «здорового» психологічного клімату у колективі і дозволяє ефективно впроваджувати управлінські рішення.

Для розвитку персоналу необхідне ефективне функціонування системи стратегічного управління підприємством, оскільки правильне

визначення системи показників щодо розвитку працівників та їх узагальнюючий аналіз дають змогу вищій ланці управління скоординувати діяльність підприємства у правильному напрямі й спланувати відповідні заходи щодо вибору ефективних методів управління персоналом.

Реалізація управління персоналом здійснюється через розробку персонал-стратегії. Мистецтво розроблення стратегії управління персоналом полягає в тому, щоб наслідками формування загальних підходів стали конкретні дії, які забезпечували б високу ефективність використання людського потенціалу. Стратегія управління персоналом є складовою стратегії діяльності підприємства.

Об'єктом даної стратегії є фізичні особи, які мають трудові відносини з підприємством-роботодавцем, характеризуються певними якісними і кількісними характеристиками, що визначають їхню здатність до діяльності в інтересах підприємства. Суб'єктом персонал-стратегії є система органів управління, що включає служби управління персоналом, структурних підрозділів підприємства, об'єднаних за принципом функціонального підпорядкування та лінійних керівників на всіх рівнях управління.

Для формування ефективної стратегії підприємств до управління персоналу ставляться такі вимоги: формування можливостей реалізації стратегії підприємства, організаційного розвитку на основі створення людського потенціалу, його компетенцією і поведінкою; забезпечення оцінки стану внутрішніх процесів і ресурсів для формування організаційної компетенції, здатності досягати встановлених результатів та здатності до інновацій; своєчасного визначення змін у зовнішньому середовищі та розробки змін управління персоналом; удосконалення механізму впровадження планів управління персоналом шляхом забезпечення реалізації ієрархічної взаємозалежності управлінських рішень і оцінки; досягнення цілей.

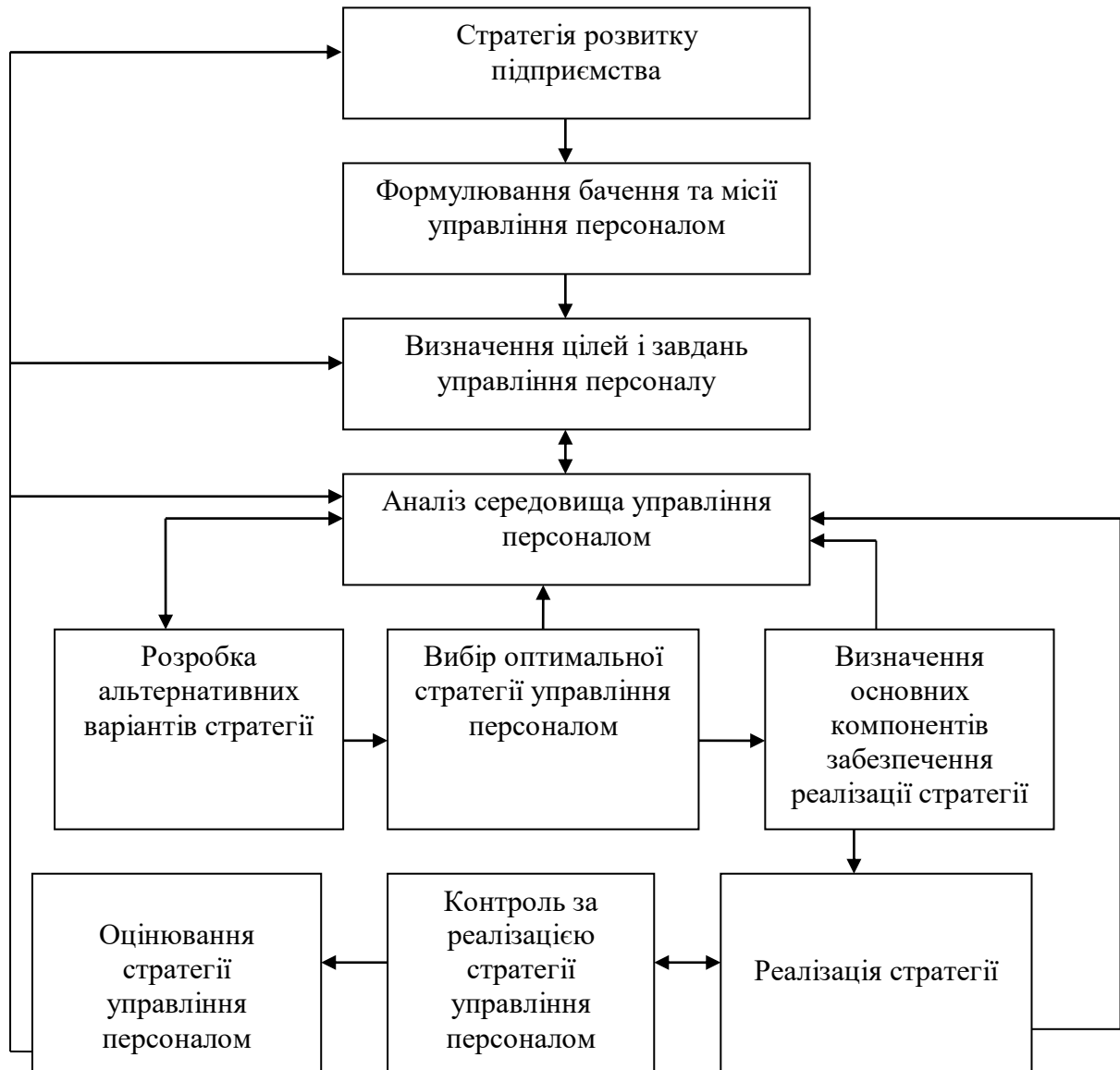
Успішна реалізація персонал-стратегії значною мірою визначається здатністю персоналу до продуктивної та творчої праці, інтелектуального розвитку, генерування нових ідей, здобуття нових знань та вироблення навичок, що у сукупності становить кадровий потенціал підприємства.

Схема процесу управління персоналом може бути представлена у такому вигляді (рис.1).

Слід зазначити, що процес управління персоналом є ітеративним, тобто етапи виконуються послідовно, але при цьому існують зворотні зв'язки і, відповідно, зворотний вплив один на одного. Через наявність

зворотних зв'язків між етапами робота над кожним з них може повторюватися кілька разів.

Процес управління персоналом є безперервним і здійснюється з метою формування комплексу заходів і прийняття рішень, які відображають пріоритетність цілей, своєчасність дій, передбачення, аналіз наслідків реалізації персонал-стратегії. При цьому потрібно враховувати організаційно-економічні, техніко-технологічні, правові, соціально-психологічні аспекти.



**Рис. 1. Етапи процесу управління персоналом підприємства\***

\* Сформовано авторами

У загальний процес управління інтегрується планування персоналу, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, його подальшому розвитку та раціональному використанню людських ресурсів. Такі плани, як правило, містять окремі розділи, присвячені удосконаленню кадрового складу, підготовці та підвищенню кваліфікації персоналу, а також виховним заходам та формуванню організаційної культури. Поточне планування конкретизує показники довгострокового та перспективного планування з кадрами та відображає проблеми комплектування структурних підрозділів необхідними працівниками, їх розстановки, навчання, оцінки діяльності, підвищення кваліфікації, контролю раціонального використання робочого часу та інше. Крім того, план включає конкретні завдання та заходи щодо виконання стратегії, терміни їх проведення та відповідальних виконавців по кожному із завдань, обсяг необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних та ін.).

**Висновки.** Отже, управління персоналом підприємства – це багатогранний процес, здійснення якого забезпечує підприємство висококваліфікованими та конкурентоспроможними працівниками; сприяє створенню умов для більш повного розкриття їх потенціалу та ефективного використання, мотивації; дає змогу збалансувати інтереси підприємства та працівників, що, в свою чергу, дозволить об'єднати всю кадрову роботу для реалізації конкурентної стратегії підприємства, істотно підвищити ефективність господарювання та досягти конкурентних переваг. Для вдосконалення процесу управління персоналом необхідно забезпечити комплексне бачення проблем і цілісний підхід до персоналу у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства та створення корпоративної культури.

### **Бібліографічний список.**

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами: підручник з програми «Майстер ділового адміністрування»: пер. с англ. СПб, 2012. 846 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Борецька Н. П., Москалець М. В. Удосконалення системи управління персоналом на підприємствах. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Випуск 6 (49). С. 65-68 URL : [http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/49\\_2018/15.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/49_2018/15.pdf)



4. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*. 2017. № 3. С. 74-79. URL : [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017\\_3/10.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf)
5. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 52-57.
6. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 216–224.
7. Жолонко Т. В. Управління персоналом в умовах «коронакризи»: світовий та український досвід *Міжгалузеві диспути: динаміка та розвиток сучасних наукових досліджень*: матеріали міжнародної наукової конференції. Вінниця: МЦНД, 2020. Т. 1. С. 51-52.
8. Зудова І. Ю., Петренко М. С. Сучасні проблеми розвитку та управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50) URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/201.pdf>
9. Новікова М.М. Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: підручник. Х: ХНАМГ, 2016. 215 с.
10. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 3. С. 146-149.
11. Савченко В.Д. Система стимулювання і мотивація праці в менеджменті організацій / М.С. Рябуха, В.Д.Савченко // Вісник ХНАУ. - 2009. - № 14. - С. 68 – 75
12. Рябуха М. С. Управління мотиваційним механізмом в системі стимулювання праці." Вісник БДАУ: зб. наук. праць.–Біла Церква (2009): 97-100.
13. Пономарьова М.С. До питання використання мотиваційного менеджменту / М.С. Пономарьова // Стратегічні напрямки державної економічної та соціальної політики у 2013 р.: матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 15-16 березня 2013 року) / Київ: АЦ «Нова економіка», 2013, С. 42-44. - 100 с.
14. Ulianchenko O. V., Sheludko R. M., Ponomarova M. S., Sheludko V. Motivation management as the key factor of financial and economic growth of small agribusiness enterprises // *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019/ DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.190893>

15. Судомир М. Р. Управління розвитком підприємства. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2015. № 1 (29). С. 101–105

16. Ponomarova, M., Krivosheya, E., Artemenko, A (2020). Motivative stimulation as a component of management in entrepreneurship. Innovative scientific researches: European development trends and regional aspect. «Baltija Publishing», (2), 221-240. <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-38-9>

17. Пономарьова М.С., Кривошея Є.В. Сутність змін у природі та у відкритих соціально- економічних системах їх взаємозв'язок / Науковопрактична конференція Національної академії Національної гвардії України 29 листопада 2017 року м. Харків. С. 147-149

#### References:

1. Armstronh M. Praktyka upravlinnya lyuds'kymy resursamy: pidruchnyk z prohramy «Mayster dilovoho administruvannya»: per. s anhl. SPb, 2012. 846 s.

2. Balabanova L. V., Sardak O. V. Upravlinnya personalom: pidruchnyk. K. : Tsentr uchbovoyi literatury, 2011. 468 s

3. Borets'ka N. P., Moskalets' M. V. Udoskonalennya systemy upravlinnya personalom na pidpryyemstvakh. Naukovo-vyrobnychy zhurnal «Biznes-navigators». 2018. Vypusk 6 (49). S. 65-68 URL : [http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/49\\_2018/15.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2018/49_2018/15.pdf)

4. Hodyashchev M. O. Upravlinnya personalom pidpryyemstva yak faktor pidvyshchennya yoho dilovoyi aktyvnosti. Intellect KHKHI. 2017. № 3. S. 74-79. URL : [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017\\_3/10.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_3/10.pdf)

5. Hrishnova O. A., Zayichko O. S. Novitni tekhnolohiyi v ekonomitsi personalu: novi mozhlyvosti y novi vyklyky. Visnyk ekonomichnoyi nauky Ukrayiny. 2016. № 2. S. 52-57.

6. Hubyk YU. YU., Belyayev S. S., Bahunts O. S. Sutnist' ta zmist ponyattya «upravlinnya personalom» u systemi menedzhmentu orhanizatsiyi. Ekonomika ta suspil'stvo. 2018. №17. S. 216–224.

7. Zholonko T. V. Upravlinnya personalom v umovakh «koronakryzy»: svitovyy ta ukrayins'kyy dosvid Mizhhaluzevi dysputy: dynamika ta rozvytok suchasnykh naukovykh doslidzhen': materialy mizhnarodnoyi naukovoï konferentsiyi. Vinnytsya: MTSND, 2020. T. 1. S. 51-52.

8. Zudova I. YU., Petrenko M. S. Suchasni problemy rozvytku ta upravlinnya personalom pidpryyemstva. Molodyy vchenyy. 2017. № 10 (50) URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/10/201.pdf>

9. Novikova M.M. Mazhnyk L. O. Tekhnolohiya upravlinnya personalom: teoretychni ta metodychni aspekty: pidruchnyk. KH: KHNAMH, 2016. 215 s.

10. Shapoval O. A. Kontsepsiya upravlinnya personalom pidpryyemstva v systemi kadrovoho menedzhmentu. Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. 2020. Vypusk 3. S. 146-149.

11. Savchenko V.D. Systema stymulyuvannya i motyvatsiya pratsi v menedzhmenti orhanizatsiy / M.S. Ryabukha, V.D.Savchenko // Visnyk KHNAU. - 2009. - № 14. - S. 68 – 75

12. Ryabukha M. S. Upravlinnya motyvatsiynym mekhanizmom v systemi stymulyuvannya pratsi." Visnyk BDAU: zb. nauk. prats'.–Bila Tserkva (2009): 97-100.

13. Ponomar'ova M.S. Do pytannya vykorystannya motyvatsiynoho menedzhmentu / M.S. Ponomar'ova // Stratehichni napryamky derzhavnoyi ekonomichnoyi ta sotsial'noyi polityky u 2013 r.: materialy XIX Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi (Kyiv, 15-16 bereznya 2013 roku) / Kyiv: ATS «Nova ekonomika», 2013, S. 42-44. - 100 s.

14. Ulianchenko O. V., Sheludko R. M., Ponomarova M. S., Sheludko V. Motivation management as the key factor of financial and economic growth of small agribusiness enterprises // Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2019/ DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.190893>

15. Sudomyr M. R. Upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva. Zbirnyk naukovykh prats' Tavriys'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky). 2015. № 1 (29). S. 101–105

16. Ponomarova, M., Krivosheya, E., Artemenko, A (2020). Motivative stimulation as a component of management in entrepreneurship. Innovative scientific researches: European development trends and regional aspect. «Baltija Publishing», (2), 221-240. <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-38-9>

17. Ponomar'ova M.S., Kryvosheya YE.V. Sutnist' zmin u pryrodi ta u vidkrytykh sotsial'no- ekonomichnykh systemakh yikh vzayemozv'yazok / Naukovopraktychna konferentsiya Natsional'noyi akademiyyi Natsional'noyi hvardiyi Ukrainy 29 lystopada 2017 roku m. Kharkiv. S. 147-149

**Герчанивская С.В., Стемковская И.В. Управление персоналом предприятия в современных условиях. Предмет исследования.** В статье исследована сущность категории «управления персоналом» как важнейшей системы управленческой деятельности предприятия. Раскрыт функциональный и организационный аспект управления персоналом. Приведены подходы данного управления, раскрыты их особенности. Освещены основные цели управления персоналом. Обоснована необходимость разработки персонала-стратегии для обеспечения эффективности использования человеческого потенциала. Акцентируется

внимание на важности кадровой политики в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда. Предложена схема процесса управления персоналом, которая предусматривает последовательность этапов, наличие обратных связей. Установлена целесообразность планирования персонала, включающего конкретные задачи и мероприятия по выполнению стратегии управления персоналом.

**Ключевые слова:** управление персоналом, персонал-стратегия, планирование, кадровая политика, конкурентные преимущества.

**S. Gerchanivska, I. Stemkovska, Personnel management of enterprises in modern conditions** Subject of study. Personnel management is one of the most important areas of development and practical implementation of management of modern enterprises. We believe that personnel management is a set of purposeful actions that ensure the formation and development of competitive human resources, its effective use provided timely and adequate response to changes in the environment, which contributes to the formation of key success factors in the enterprise. Results of work. personnel management should be based on the principles of a systems approach, which will allow to consider it as a system consisting of a set of components of interdependent and interacting subsystems (task setting, planning, monitoring, evaluation), and means linking specific decisions within subsystems, taking into account their impact on the system as a whole, analysis and decision-making on personnel, taking into account the external, internal environment and the general direction of enterprise development. Implementation of personnel management is carried out through the development of personnel strategy, which aims to ensure productive and creative work, intellectual development, generation of new ideas, acquisition of new knowledge and skills, which together constitute the human resources of the enterprise. The article proposes a scheme of the personnel management process, which is iterative, the stages are performed sequentially, but there is feedback and, accordingly, the feedback on each other. Due to the feedback between the stages, the work on each of them can be repeated several times. Scope of results. To improve the process of personnel management, it is necessary to provide a comprehensive vision of the problems and a holistic approach to personnel in conjunction with the strategic settings of the enterprise and the creation of corporate culture.

**Key words:** personnel management, personnel-strategy, planning, skilled policy, competitive advantages.

*Стаття надійшла до редакції: 08.05.2021 р.*