

HR-МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ

***ГРІДІН О.В., СТ. ВИКЛАДАЧ,
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА***

Постановка проблеми у загальному вигляді. Актуальність питання управління персоналом на сучасному підприємстві не можливо переоцінити, оскільки вказана проблема є однією з головних, що вимагає посиленої уваги з боку апарату управління. Їй відводиться провідне місце в системі управління організацією. Від вибору того чи іншого підходу в управлінні персоналом, кожен з яких має свої переваги та недоліки, залежить ефективність організації в цілому та перспективи її розвитку в майбутньому. Останнім часом концепція «управління людськими ресурсами» (HR-менеджмент) набуває в порівнянні з іншими підходами управління персоналом все більшої популярності серед керівників організацій. Оскільки вона ставить за ціль реалізацію інтересів не тільки організації, але й кожного її працівника. З огляду на це актуальним є визначення основних особливостей зазначеної концепції, а також перспектив її впровадження на сучасному етапі розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вказана проблематика багато років досліджувалась багатьма як вітчизняними, так і закордонними вченими і, наразі, не втрачає своєї актуальності. Останнім часом вивченню цього питання були присвячені праці: Аверіної О.І., Балабанової Л.В., Беляєвої С.В., Богатирьова А.М., Викотича С., Виноградської А.М., Виноградського М.Б., Воробйової О.К., Губи А., Загревої В., Златева-Петкової Т., Качанакової А., Крушельницької О.В., Левиської О., Макарової І.К., Михайлової Л.І., Мізерної Т.В., Нагарої М.Б., Нейкової Р.М., Ничевої Н., Никифоренко В.Г., Петрової І., Побережної К., Поддубняка В.В., Прокопенко О.В., Сардак О.В., Сардак С.Є., Сергієнко Т.І., Тимохіної О.О., Урбанкової Г., Фандєєвої А.Є., Чербаченко В.О., Череп А., Шканової О.М. та інших. Проте деякі аспекти зазначеної проблеми, зокрема сутність та значення специфічних особливостей людських ресурсів на сучасному етапі еволюційного розвитку управління персоналом, а також умови

забезпечення ефективного управління людськими ресурсами в сучасних організаціях, наразі, все ще залишаються недостатньо вивченими.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження особливостей еволюційного розвитку управління персоналом, встановлення основних відмінностей між управлінням персоналом та управлінням людськими ресурсами, а також виявлення головних передумов ефективного управління людськими ресурсами в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Не зважаючи на те, що теоретичний і практичний базиси управління персоналом творилися науковцями світу впродовж майже всього існування людства, процес формування в самостійну відокремлену науку прийшовся на ХХ ст. і завершився у 60-70-ті роки. Управління персоналом, як наука, впродовж тривалого часу розвивалася до остаточного формування в окрему науку в межах наук, пов'язаних з діяльністю, головним чином, комерційних організацій, а також структур державного та муніципального управління. Необхідно відзначити, що виділення управління персоналом в різних країнах світу в окрему науку відбувалось з різних галузей знань. Так, у США вона розвивалась в межах поведінкових наук у зв'язку з чим, наразі, носить назву «організаційна поведінка» або «управління людськими ресурсами». В той же час в країнах Західної Європи вона пов'язана з економікою підприємства, що також вплинуло на її назву – «економіка персоналу» або «менеджмент персоналу». В СРСР спеціальної науки, з огляду на відсутність ринкового середовища, що становить її предметну базу, управління персоналом не існувало, а вирішення кадрових питань здійснювалось у межах економічних, соціологічних і психологічних наук.

Визначення управління персоналом, внаслідок відмінностей, обумовлених перш за все неоднаковим еволюційним розвитком вказаної науки у світі є найрізноманітнішими.

Так, Балабанова Л.В. та Сардак О.В. [10] вважають, що управління персоналом – процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників. В той же час у колективній монографії Л.В. Балабанова [9] зазначає, що управління персоналом – це багатогранний та важливий процес, що має свої специфічні властивості та закономірності, знання яких є необхідними менеджерам усіх рівнів, спеціалістам кадрових та інших

ідентичних служб для постійного забезпечення росту ефективності та якості праці, росту продуктивності праці на підприємстві в умовах ринкової економіки.

Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П. у своєму навчальному посібнику «Управління персоналом» дають наступне визначення: «Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегії кадрової політики і методів управління людськими ресурсами [14], зазначаючи, при цьому, що управління персоналом є складним і складовим компонентом управління організацією.

На думку Полонської Л.А. [24] управління персоналом можна розглядати як процес прийняття управлінських рішень, що складається з низки послідовних дій: визначення цілі, вибір критеріїв, визначення ситуацій та процесів, аналіз та оцінка ситуацій, постановка проблем, прийняття та виконання рішень, контроль за виконанням рішень.

Подібної до Поклонської Л.А. точки зору притримується Л.І. Михайлова [17], яка вважає, що під управлінням персоналом необхідно розуміти сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо пов'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві чи в установі.

Деякі науковці визначають управління персоналом як функціональну сферу діяльності, задача котрої полягає у забезпеченні підприємства в необхідний час кадрами в необхідній кількості та необхідної якості, їх вірна розстановка та стимулювання.

Тимохіна О.О. зазначає, що управлінням персоналом необхідно розглядати як науку і мистецтво ефективного управління людьми, використання їх потенціалу в умовах професійної діяльності [27].

За твердженням колективу авторів у складі: М.Д. Виноградського, С.В. Беляєвої, А.М. Виноградської та О.М. Шканової [12] «управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих).

Отже, на нашу думку, найбільш повним та змістовним буде наступне визначення: «Управління персоналом – це цілеспрямована, систематична, безперервна діяльність управлінських кадрів на всіх рівнях та в усіх сферах, направлена на прийняття управлінських рішень, пов'язаних із плануванням, підбором, відбором, найманням, оцінюванням персоналу, організацією навчання та підвищення його кваліфікації, атестацією, мотивацією, створенням належних умов праці

тощо, з метою його ефективного управління та повноцінного використання наявного потенціалу для забезпечення досягнення цілей як організації, так і індивідуальних (кожного працівника окремо)». Необхідно відмітити, що надане визначення більшою мірою відповідає концепції управління людськими ресурсами (HR-менеджмент) або управління людиною, ніж управління персоналом, оскільки діяльність організації HR-менеджмент зорієнтовує на управління персоналом, як специфічного виду ресурсів та передбачає досягнення не лише мети організації, а й цілей кожного працівника окремо.

У розвинутих країнах світу поняття «кадри» було замінено терміном «персонал», а, починаючи з 1970-х рр. поширення отримало поняття «людські ресурси». Це обумовлено усвідомленням економічної доцільності інвестицій у людину, орієнтацією на розвиток її вмінь, здібностей та навичок [10, С. 18-21].

З огляду на зазначене вище людські ресурси – специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів, сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей працівників підприємства.

Як відомо, функціонування будь-якої економічної системи є процесом перетворення ресурсів для задоволення потреб суспільства, індивідів в товарах і послугах. Всі ресурси економічної системи володіють як загальними, так і специфічними властивостями.

До загальних властивостей слід віднести: обмеженість ресурсів, що виявляється в проблемі забезпечення якнайкращого та найповнішого їх використання з метою досягнення найвищого рівня ефективності; мобільність, полягає в здатності переміщуватись між галузями, регіонами, країнами тощо; взаємозамінюваність; взаємодоповнюваність тощо.

Поряд з цим кожна категорія ресурсів має специфічний зміст, характеристики, структуру, обумовлені їх природою (середовищем), місцем і роллю в економічній системі.

Так, людські ресурси від інших їх видів відрізняє ціла низка суттєвих особливостей, зокрема: свідома участь у виробничому чи будь-якому іншому процесі; неможливість встановлення граничного потенціалу трудової активності; потреба в постійному оновленні теоретичних знань і практичних навичок, навчанні, переїдготовці, підвищенні кваліфікації тощо; потреба в мотивації; складність та тривалість процесу відтворення; людські ресурси є одночасно як об'єктом, так і суб'єктом управління, організовуючи взаємодію решти ресурсів системи [16].

З огляду на зазначене вище виникає необхідність встановлення основних відмінностей в концепціях «управління персоналом» та «управлінні людськими ресурсами» (HR-менеджмент):

- управління людськими ресурсами (УЛР) зорієнтоване не на потреби в персоналі в цілому, а на потреби в конкретній робочій силі;

- управління персоналом розглядає існуючий потенціал організації, в той час як УЛР розглядає персонал з точки зору наявних та нових робочих місць;

- при управлінні персоналом застосовується пасивна, а при УЛР – активна кадрова політика;

- при УЛР створюється інтегрована система кадрового менеджменту, в той час коли управління персоналом передбачає здійснення кадрової політики службою управління персоналом;

- управління персоналом на відміну від УЛР не зацікавлене в довгострокових інвестиціях у людський капітал;

- система кадрового менеджменту при управлінні персоналом зорієнтована на колективні цінності, при УЛР – на індивідуальну роботу з персоналом тощо.

Необхідно відмітити, що управління людськими ресурсами (УЛР) є ефективним, якщо в організації дотримуються таких умов:

1. Здійснюється індивідуальне планування кар'єри, підготовка та перепідготовка персоналу, стимулювання професійного росту та ротатції кадрів;

2. Використовуються гнучкі системи організації робіт, автономні робочі групи;

3. Система оплати праці побудована на принципах врахування індивідуального внеску та рівня професійної компетенції працівників;

4. Використовується високий рівень участі працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень;

5. Здійснюється практика делегування повноважень підлеглим [12, С. 14-15].

Підходи до управління персоналом постійно еволюціонують і наразі виділяють такі:

1. Економічний підхід (в його межах виділяють концепцію управління трудовими ресурсами). Особливостями концепції управління трудовими ресурсами є: технічна, а не управлінська підготовка працівників; єдність керівництва; баланс між владою і відповідальністю; дисципліна; чітка ієрархія; підпорядкування індивідуальних інтересів кожного працівника загальній справі цілої організації.

2. Органічний підхід (в його межах виділяють відразу дві концепції: «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами»). Особливостями органічного підходу до управління персоналом є те, що в процесі управління персоналом акцентується увага на підборі працівників, їх навчанні, оцінці, плануванні кар'єри персоналу.

3. Гуманістичний підхід (в його межах виділяють концепцію «управління людиною»). Особливостями даного підходу є: акцентування уваги на організаційній культурі; вплив культурного контексту на управління персоналом.

Для сучасного етапу розвитку управління персоналом у світі характерні такі тенденції: зміна підходів до управління персоналом (стають актуальними: концепція управління людськими ресурсами та концепція управління людиною); розвиток руху за компетентність; увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної); усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури.

Нажаль, у вітчизняних підприємствах рівень використання концепції УАР перед традиційним управлінням персоналом є значно нижчим. При цьому концепція управління людиною практично не застосовується. При цьому підприємства, що використовують УАР, як правило, відрізняються більш високою ефективністю, більш удосконаленою системою мотивації, низьким рівнем плинності кадрів, а також більшим ступенем задоволення потреб споживачів.

Так, управління людськими ресурсами (УАР) розглядає персонал як один з найважливіших ресурсів підприємства, необхідний для досягнення його цілей на оперативному, тактичному і стратегічному рівнях. При цьому працівники виступають найважливішим надбанням підприємства, яке варто зберігати, ефективно використовувати і розвивати з метою забезпечення конкурентних переваг на ринку. У зв'язку з цим до персоналу необхідний інтегрований підхід з погляду всього підприємства як системи. Варто також враховувати той факт, що управлінські рішення у різних функціональних сферах діяльності підприємства повинні враховувати людський аспект; тобто можливості людей і вплив на персонал.

Отже, основними особливостями УАР є наступні: персонал розглядається як один з найважливіших незамінних ресурсів підприємства; акцентується увага на якості залучення, наймання і розвитку персоналу; передбачається застосування колективних, групових методів організації праці з метою формування сприятливого

клімату для делегування повноважень і відповідальності; діяльність організації спрямована на розвиток цілісної сильної корпоративної культури; передбачається інтеграція діяльності менеджерів з персоналу і лінійних керівників, а також системне, комплексне вирішення питань управління персоналом і усіх інших стратегічних задач на основі єдиної програми діяльності підприємства.

У руху за компетентність, властивому сучасному етапові розвитку управління персоналом, простежується деяке зміщення акцентів. Якщо раніше основна увага приділялася, в основному, професійній компетентності, у даний час керівниками підприємств усвідомлюється значимість і важливість також соціальної компетентності працівників, що забезпечує можливості його ефективного співробітництва з іншими членами групи або команди, культуру його ділового спілкування й організаційної поведінки. Вона дозволяє: одержувати задоволення від роботи, повніше реалізувати свій потенціал, налагоджувати ефективні комунікації у підприємстві та за його межами, забезпечити кар'єрне зростання. У свою чергу, для підприємства соціально компетентні працівники виступають однією з найважливіших умов досягнення його цілей і задач.

Управлінські рішення, що стосуються персоналу, в умовах ринку повинні орієнтуватися на досягнення як економічних, так і соціальних цілей підприємства. При цьому економічна ефективність в області управління персоналом означає досягнення цілей підприємства з мінімальними витратами на персонал. У свою чергу, соціальна ефективність реалізується за допомогою задоволення інтересів і потреб працівників (можливість особистої самореалізації, оплата праці, її змістовність, задоволеність спілкуванням з колегами тощо). Сучасні менеджери розглядають корпоративну культуру як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі підрозділи та окремих робітників на загальні цілі, мобілізувати ініціативу робітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними. Вони прагнуть створити власну культуру, щоб усі працівники підприємства розуміли і дотримувалися її [10, с. 30-34].

Висновки. Реалізація на практиці концепцій «управління людськими ресурсами» (Human Resource Management) і «управління людиною» (The management of the person) ускладнюється багатьма аспектами. Це і неготовність, що виявляється в небажанні, а подекуди прямій протидії впровадженню елементів зазначених концепцій, керівництва організацій, інертність, страх перед змінами самих працівників. Проте, найголовнішими чинниками, що уповільнюють

еволюційний процес управління персоналом, які тривалий час стимулювали його, як це не дивно, є посилення процесів світової глобалізації, що, так чи інакше, торкаються всіх сфер діяльності людини, а також динамічний науково-технічний розвиток. Тобто під дією процесів всесвітньої інтеграції та уніфікації, на нашу думку, в кінцевому підсумку, еволюцію управління персоналом буде повернуто назад до концепції управління трудовими ресурсами, що знеособлює людину, робить її певним «гвинтиком» в надскладному механізмі – організації. При цьому вказані вище суттєві особливості притаманні «людині» будуть зведені нанівець, внаслідок чого в програмі залишиться тільки власне сама «людина» як індивід. В кінцевому підсумку людські ресурси втративши характерні лише їм специфічні особливості відіграватимуть роль «знаряддя» в руках власника організації.

Література.

1. **Cherep A.** Human resources management enterprise / **A. Cherep, A. Guba** // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 1. – С. 62-72.
2. **Kachanakova A.** Practical application of selected theoretical knowledge in human resources management / **A. Kachanakova, H. Urbancova** // Економічний часопис-XXI. – 2015. – № 1-2(1). – С. 48-51.
3. **Neykova R.M.** Competitive dimensions of human resources [Електронний ресурс] / **R.M. Neykova, O.V. Prokopenko, V.O. Shcherbachenko** // Economic Processes Management. – 2015. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EPM_2015_1_5.
4. **Niecheva N.** Scientific aspects of human resources management of the enterprises of sanatorium-resort complex taking into account anti-crisis measures / **N. Niecheva** // Socio-economic research bulletin. – 2014. – Issue 4. – С. 90-96.
5. **Poberezhna K.** Features of national human resources management trajectories in the context of globalization / **K. Poberezhna** // Науковий вісник. – 2014. – № 1. – С. 97-104.
6. **Vukotic S.** Human resources as a factor of success of business cluster / **S. Vukotic, J. Anicic, M. Laketa, A. Gracanac** // Збірник наукових праць Буковинського університету: Економічні науки. – 2013. – Вип. 9. – С. 26-36.
7. **Zlateva-Petkova T.** Human resources quality as a factor for competitive power of organizations / **T. Zlateva-Petkova** // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3(2). – С. 207-212.
8. **Аверіна О.І.** Філософія управління людськими ресурсами: до визначення концептуально-методологічних засад / **О.І. Аверіна** // Нова парадигма. – 2013. – Вип. 115. – С. 3-11.
9. **Балабанова А.В.** Управление персоналом на основе маркетинга: [монографія] / **А.В. Балабанова, Е.К. Воробьёва.** – Донецк: ДонГУЕТ,

2004. – 212 с.

10. **Балабанова А.В.** Управління персоналом: [підручник] / **А.В. Балабанова, О.В. Сардак.** – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

11. **Богатирьов А.М.** Компетентнісний підхід щодо управління людськими ресурсами підприємства / **А.М. Богатирьов, К.М. Столярська** // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 2. – С. 24-28.

12. **Виноградський М.Б.** Управління персоналом: [навчальний посібник] / **М.Б. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шканова.** – [2-ге видання]. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 502 с.

13. **Загрева В.** Управління персоналом у системі менеджменту організації [Електронний ресурс] / **В. Загрева** // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки. – 2015. – № 1. – С. 86-90. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvvnup_2015_1_20.

14. **Крушельницька О.В.** Управління персоналом: [навчальний посібник] / **О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук.** – К.: Кондор, 2006. – 308 с.

15. **Левицька О.** Сутність, генезис та еволюція поняття «людські ресурси»: системно-концептуальний підхід [Електронний ресурс] / **О. Левицька** // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 1. – С. 37-42. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2010_1_8.

16. **Макарова И.К.** Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента / **И.К. Макарова.** – М.: «Дело», 2007. – 232 с.

17. **Михайлова А.І.** Управління персоналом: [навчальний посібник] / **А.І. Михайлова.** – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.

18. **Мізерна Т.В.** Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств / **Т.В. Мізерна** // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 12. – С. 234-237.

19. **Нагара М.Б.** Підхід до оцінювання процесу управління людськими ресурсами на підприємствах / **М.Б. Нагара** // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2011. – Вип. 19. – С. 144-150.

20. **Никифоренко В.Г.** Оновлення підходів до системного управління розвитком людських ресурсів / **В.Г. Никифоренко** // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2014. – № 2. – С. 150-156.

21. **Никифоренко В.** Організаційна складова управління розвитком людських ресурсів [Електронний ресурс] / **В. Никифоренко** // Україна: аспекти праці. – 2012. – № 1. – С. 47. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2012_1_01.

22. **Петрова І.** Обґрунтування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами організації / **І. Петрова** // Україна: аспекти праці. –

2011. – № 1. – С. 25-30.

23. **Поддубняк В.В.** Трансформаційні процеси в управлінні людськими ресурсами: соціальні та культурні пріоритети / **В.В. Поддубняк** // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2013. – № 2. – С. 163-167.

24. **Полонская Л.А.** Управление персоналом предприятия в условиях рыночной экономики: [учебное пособие] / **Л.А. Полонская**. – Донецк : ДонГУЭТ, 2002. – 167 с.

25. **Сардак С.Е.** Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі / **С.Е. Сардак** // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 12. – С. 132-139.

26. **Сергієнко Т.І.** Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту / **Т.І. Сергієнко** // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2012. – Вип. 51. – С. 101-107.

27. **Тимохіна О.О.** Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / **О.О. Тимохіна** // Економіка і регіон. – 2013. – № 4. – С. 106-112. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2013_4_19.

28. **Фандєєва А.Є.** Теоретичні положення стратегічного управління людськими ресурсами / **А.Є. Фандєєва** // Бізнес Інформ. – 2012. – № 11. – С. 230-233.

References.

1. **Cherap A., and Guba A.** (2014). Human resources management enterprise. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnogo universytetu. Ekonomichni nauky – Vestnik of Zaporizhzhya national University. Economic science*, No 1, pp. 62-72 [in English].

2. **Kachanakova A., and Urbancova H.** (2015). Practical application of selected theoretical knowledge in human resources management. *Ekonomichni chasopys-XXI – Economic journal-XXI*, No 1-2(1), pp. 48-51 [in English].

3. **Neykova R.M., Prokopenko O.V., and Shcherbachenko V.O.** (2015). Competitive dimensions of human resources. *Economic Processes Management*, No 1 Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/EPM_2015_1_5 [in English].

4. **Niecheva N.** (2014). Scientific aspects of human resources management of the enterprises of sanatorium-resort complex taking into account anti-crisis measures. *Socio-economic research bulletin*, Issue 4, pp. 90-96 [in English].

5. **Poberezhna K.** (2014). Features of national human resources management trajectories in the context of globalization. *Naukovyi visnyk – Scientific Bulletin*, No 1, pp. 97-104 [in English].

6. **Vukotic S., Anicic J., Laketa M., and Gracanac A.** (2013). Human resources as a factor of success of business cluster. *Zbimyk naukovykh prats Bukovynskogo universytetu: Ekonomichni nauky – Collection of scientific works of Bukovina University: Economics*, Issue. 9, pp. 26-36 [in English].

7. **Zlateva-Petkova T.** (2011). Human resources quality as a factor for competitive power of organizations. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and management of innovations*, No 3(2), pp. 207-212 [in English].

8. **Avierina O.I.** (2013). *Filosofia upravlinnia liudskymy resursamy: do vyznachennia kontseptualno-metodolohichnykh zasad* [The philosophy of human resource management: definition, conceptual and methodological foundations]. *Nova paradhyhma – New paradigm*, Issue 115, pp. 3-11 [in Ukrainian].

9. **Balabanova L.V., and Vorob'jova E.K.** (2004). *Upravlenie personalom na osnove marketinga* [Personnel Management based on marketing]. Donetsk: DonGUJeT, p. 212 [in Russian].

10. **Balabanova L.V., and Sardak O.V.** (2011). *Upravlinnia personalom* [Management personnel]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, p. 468 [in Ukrainian].

11. **Bohatyrov A.M., and Stoliarska K.M.** (2012). Kompetentnisnyi pidkhid shchodo upravlinnia liudskymy resursamy pidprijemstva [Competence approach to human resource management of an enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of socio-economic research*, Issue 2, pp. 24-28 [in Ukrainian].

12. **Vynohradskyy M.B., Beliaieva S.V., Vynohradska A.M., and Shkanova O.M.** (2006). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. (2 d ed.). Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, p. 502 [in Ukrainian].

13. **Zahreva V.** (2015). *Upravlinnia personalom u systemi menedzhmentu orhanizatsii* [Personnel Management in the system of management of organizations]. *Naukovi visnyk Skhidnoievropeiskoho natsionalnogo universytetu imeni Lesya Ukrainky. Pedagogichni nauky – Scientific Bulletin of the Eastern national University of Lesya Ukrainka. Pedagogical science*, No 1, pp. 86-90. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvvnup_2015_1_20 [in Ukrainian].

14. **Krushelnyska O.V., and Melnychuk D.P.** (2006). *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. Kyiv: Kondor, p. 308 [in Ukrainian].

15. **Levytska O.** (2010). *Sutnist, henezys ta evoliutsiia poniattia «liudski resursy»: systemno-kontseptualnyi pidkhid* [The essence, the Genesis and evolution of the concept of "human resources": a systematic and conceptual approach]. *Ukraina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of labor*, No 1, pp. 37-42. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2010_1_8 [in Ukrainian].

16. **Makarova I.K.** (2007). *Upravlenie chelovecheskimi resursami: pjat' urokov jeffektivnogo HR-menedzhmenta* [Human resource Management: the five lessons of good HR management]. Moscow: «Delo», p. 232 [in Russian].

17. **Mykhailova L.I.** (2007). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, p. 248 [in Ukrainian].

18. **Mizerna T.V.** (2012). *Kadrovyi menedzhment u systemi upravlinnia personalom pidprijemstv* [Personnel management in the personnel management system of enterprises]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, No 12, pp. 234-237 [in Ukrainian].

19. **Nahara M.B.** (2011). *Pidkhid do otsiniuvannia protsesu upravlinnia liudskymy resursamy na pidprijemstvakh* [Approach to the assessment process of human resources management in enterprises]. *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsionalnogo tekhnichnogo universytetu. Ekonomichni nauky – proceedings of Kirovograd national technical University. Economic science*, Issue 19, pp. 144-150 [in Ukrainian].

20. **Nykyforenko V.H.** (2014). Onovlennia pidkhodiv do systemnoho upravlinnia rozvytkom liudskykh resursiv [Update approach to systems development management human resources]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Social-labour relations: theory and practice*, No 2, pp. 150-156 [in Ukrainian].

21. **Nykyforenko V.** (2012). Orhanizatsiina skladova upravlinnia rozvytkom liudskykh resursiv [Organizational component of management human resource development]. *Ukraina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of labor*, No 1, pp. 47. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2012_1_01 [in Ukrainian].

22. **Petrova I.** (2011). Obgruntuvannia stratezhichnoho pidkhodu do upravlinnia liudskymy resursamy orhanizatsii [Rationale for the strategic approach to managing the human resources of the organization]. *Ukraina: aspekty pratsi – Ukraine: aspects of labor*, No 1, pp. 25-30 [in Ukrainian].

23. **Podubniak V.V.** (2013). Transformatsiini protsesy v upravlinni liudskymy resursamy: sotsialni ta kulturni priorytety [Transformational processes in human resources: social and cultural priorities]. In: Podubniak]. *Visnyk Donets'koho universytetu ekonomiky ta prava – Bulletin of Donetsk University of Economics and law*, No 2, pp. 163-167 [in Ukrainian].

24. **Polonskaja L.A.** (2002). *Upravlenie personalom predpriiatija v uslovijah rynochnoj jekonomiki [Personnel Management of enterprise in conditions of market economy]*. Donetsk: DonGUJeT, p. 167 [in Russian].

25. **Sardak S.E.** (2012). Evoliutsiia pohliadiv na zmist i rol liudskykh resursiv u suspilnomu postupi [The Evolution of views on the content and role of human resources in the public progress]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economy*, No 12, pp. 132-139 [in Ukrainian].

26. **Serhiienko T.I.** (2012). Upravlinnia liudskymy resursamy na pidpriemstvi v systemi suchasnoho menedzhmentu [Human resources Management in the enterprise in the system of modern management]. *Humanitarnyi visnyk Zaporiz'koi derzhavnoi inzhenernoi akademii – Humanitarian Bulletin Zaporizh'ya state engineering Academy*, Issue 51, pp. 101-107 [in Ukrainian].

27. **Tymokhina O.O.** (2013). Upravlinnia personalom yak kliuchovy element u systemi menedzhmentu pidpriemstva [Personnel Management as a key element in the system of enterprise management]. *Ekonomika i rehion – Economy and region*, No 4, pp. 106-112. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2013_4_19 [in Ukrainian].

28. **Fandicieva A.Ie.** (2012). Teoretychni polozhennia stratezhichnoho upravlinnia liudskymy resursamy [The theoretical principles of strategic human resource management]. *Biznes Inform – Business Inform*, No 11, pp. 230-233 [in Ukrainian].

Анотація.

Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження.

У статті проведено дослідження процесу та визначені особливості формування «управління персоналом» в різних країнах світу в самостійну відокремлену науку. Розглянуто сучасні підходи до визначення поняття «управління персоналом» та надано узагальнене тлумачення зазначеного терміну. Визначені загальні та специфічні

властивості трудових ресурсів організації та виявлені їх відмінні особливості від інших видів ресурсів. Встановлені основні відмінності в концепціях «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами». Вивчені умови, що визначають ефективність управління людськими ресурсами. Прослідковано еволюцію підходів до управління персоналом: від концепції «управління трудовими ресурсами» до концепції «управління людиною». Визначені останні світові тенденції, характерні для сучасного етапу розвитку управління персоналом. Виявлені специфічні особливості управління людськими ресурсами.

Ключові слова: *кадри, управління персоналом, управління трудовими ресурсами, управління людськими ресурсами, HR-менеджмент.*

Аннотация.

Гридин А.В. HR-менеджмент в современных организациях: особенности и перспективы внедрения.

В статье проведено исследование процесса и определены особенности формирования «управления персоналом» в разных странах мира в самостоятельную обособленную науку. Рассмотрены современные подходы к определению понятия «управление персоналом» и дано обобщенное толкование указанного термина. Определены общие и специфические свойства трудовых ресурсов организации и выявлены их отличительные особенности от других видов ресурсов. Установлены основные различия в концепциях «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами». Изучены условия, определяющие эффективность управления человеческими ресурсами. Прослежено эволюцию подходов к управлению персоналом: от концепции «управления трудовыми ресурсами» к концепции «управления человеком». Определены последние мировые тенденции, характерные для современного этапа развития управления персоналом. Вывявлены специфические особенности управления человеческими ресурсами.

Ключевые слова: *кадры, управление персоналом, управление трудовыми ресурсами, управление человеческими ресурсами, HR-менеджмент.*

Abstract.

Gridin O.V. HR management in modern organizations: peculiarities and prospects of implementation.

The article deals with the study of the process and characteristics of the formation of the «personnel management» in different countries of the world in an independent separate science. The modern approaches to the definition of «personnel management» and the General interpretation of the term. It identifies General and specific properties of the labor resources of the organization and identified their differences from other types of resources. The main differences between the concepts «personnel management» and «human resource management». Studied the conditions determining the efficiency of human resources management. Traced the evolution of approaches to human resource management: from the concept of «human resource management» approach to a «management person». Determined by latest global trends characteristic of the present stage of development of the personnel management. Identify specific features of human resource management.

Key words: *personnel, personnel management, workforce management, HR-management.*