

## СУЧАСНІ ПАРАДИГМИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ЕФЕКТИВНОГО ІНСТРУМЕНТУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

### **Д'яконова І. І.**

*Доктор економічних наук, професор  
кафедри міжнародних економічних відносин  
Сумський державний університет,  
i.diakonova@uabs.sumdu.edu.ua*

### **Долгошесва О. І.**

*Студентка кафедри міжнародних економічних відносин  
Сумський державний університет,  
o\_di98@icloud.com*

### **Іванова Л.С.**

*Аспірант, Сумський державний університет*

### **Сіняговський Ю.В.**

*Аспірант, Сумський державний університет*

### **Васюкова В.В.**

*Аспірант, Сумський державний університет*

### АНОТАЦІЯ

*У статті висвітлено основні положення ролі корпоративної культури в управлінні персоналом системи підприємницької діяльності. Визначено, що управління персоналом націлене на максимальну адаптацію та розкриття людського потенціалу з урахуванням позитивного соціального та економічного ефекту для компанії. Саме результат управління персоналом виражається в ефективності залучення людського капіталу. Проведено аналіз висвітлених у науковій літературі підходів до управління персоналом та виявлено, що на сьогоднішній день багато хто виділяє підхід до управління персоналом, що містить чотири концепції і розвивається відповідно до трьох основних підходів до управління співробітниками.*

*Під час дослідження підходів до управління персоналом в сучасних умовах розвитку економічних відносин було виявлено, що одним із напрямів забезпечення компанії кваліфікованими кадрами є розробка та реалізація політики у галузі навчання та розвитку власного персоналу, а також формування та закріплення положень корпоративної культури для підвищення ефективності управління персоналом організації. У цьому випадку у керівників організації з'явиться можливість отримувати висококваліфікованих, мотивованих і творчих фахівців з-поміж своїх співробітників, які будуть готові привнести нові підходи в бізнес-процеси компанії, що відповідатимуть місії та цілям її функціонування.*

*Іншим напрямом забезпечення компанії професійними кадрами є формування дієвої системи рекрутингу, що є комплексом заходів щодо пошуку та відбору необхідних для організації фахівців. Сучасні спеціалісти з персоналу використовують різноманітні методики та новітні досягнення на кожному етапі своєї роботи з метою розвитку компанії та вдосконалення системи управління персоналом.*

*В роботі сформувано пропозиції щодо покращення підходів до формування та впровадження корпоративної культури як дієвого інструменту управління персоналом у розрізі основних тенденцій розвитку постіндустріального суспільства та моделей розвитку новітніх технологій та інструментів. Такими інструментами можна назвати також Headhunting, HR-бренд, соціальні мережі, віддалений або автоматичний відбір.*

***Ключові слова:** управління персоналом, корпоративна культура, підходи до управління, організація людського капіталу, людський фактор.*

DOI: 10.21272/1817-9215.2021.4-25

### ВСТУП

В умовах становлення ринкової економіки в нашій країні питання практичного застосування сучасних форм управління людськими ресурсами є можливістю підвищення соціально-економічної ефективності будь-якого виробництва особливої цінності.

Успіх підприємства забезпечують працівники, які в ньому зайняті. Тому сучасна концепція управління бізнесом передбачає виділення великої кількості функціональних сфер управлінської діяльності, пов'язаних з управлінням складовою людських ресурсів на підприємстві. Не випадково в загальній структурі конституційних організацій сучасний менеджмент робить акцент на «людському

факторі», який насамперед об'єднує такі складові організації, як організаційні структури, технології, середовище.

### ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Сучасне інноваційне виробництво базується на використанні високоосвіченої робочої сили, тому підприємства намагаються оптимізувати склад і кількість працівників. Особисті якості працівника в основному впливають на його поведінку в організації та виконання професійних і соціальних ролей у колективі. Тому сучасний менеджмент прагне розвивати розумові, творчі, трудові та підприємницькі здібності співробітників, формувати систему спільних інтересів, мотивів і стимулів відповідального виконання виробничих завдань, що складають основу корпоративної культури сучасних фірм, для досягнення загальної мети організації та задоволення їхніх особистих потреб.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

На перший погляд, перелік підсистем та інструментів ефективного управління персоналом є досить широким і навіть вичерпним, але слід зважати на авторитетні думки класиків у цьому питанні. Так, П. Друкер вважає, що саме у сфері управління персоналом організації традиційні базові уявлення менеджменту істотно суперечать реальності, є непродуктивними і повинні на практиці застосовуватися єдиний правильний принцип: використання диференційованих підходів та стилів управління персоналом стосовно різних груп працюючих осіб, а також навіть окремо взятих працівників з урахуванням конкретної ситуації, особливостей регламентування трудових відносин [9].

У зв'язку з цим, можна погодитися з думкою дослідника Т. Хохлової, яка стверджує, що «той чи інший спосіб впливу, певний набір операцій та процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначають зміст персонал-технології» [11], інакше кажучи технології управління персоналом.

Під час дослідження також були враховані наукові досягнення в цій галузі, що знайшло відображення у працях Д. Белла, А. Гальчинського, О. Гончаренка, А. Добровольської, В. Іноземцева, Є. Тоффлера, А. Чухна та ін [4, 5, 6, 8].

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Концепцією управління персоналом називається база теорії та методології, а також система практичних засобів до створення механізму управління співробітників у тих чи інших умовах.

На сьогоднішній день багато хто виділяє концепцію управління персоналом, у якій виділено чотири концепції, що розвивається відповідно до трьох основних підходів до управління співробітниками (табл. 1):

- Органічний;
- Економічний;
- Гуманістичний.

Таблиця 1. Розвиток підходів управління персоналом [2]

Період	Концепції	Підходи
20-40-ті роки. XX століття	Використання трудових ресурсів (labour resources use)	Економічний (працівник - носій трудової функції, "живий придатак машини")
50-70-ті роки. XX століття	Управління персоналом (personnel management)	Органічний (працівник - суб'єкт трудових відносин, особистість)
80-90-ті роки. XX століття	Управління людськими ресурсами (human resource management)	Органічний (працівник - ключовий стратегічний ресурс організації)
XXI століття	Управління людиною (human being management)	Гуманістичний (не люди для організації, а організація для людей)

Початок застосування трудових ресурсів дав економічний підхід. Особливістю цього підходу є те, що головне місце в ньому відводиться підготовці персоналу, не стільки в управлінській, скільки в технічній підготовці. С початком минулого століття при розгляданні персоналу на виробництві, основна увага приділялася його функціям, тобто праці, яка вимірювалася витратами робочого часу та заробітною платою. Тобто організацію можна розглядати, як певний набір механічних дій, що має працювати ефективно, злагоджено, надійно та алгоритмізовано, як механізм. У країнах заходу подібна концепція зустрічалася у марксизмі і тейлоризмі, а за Радянського Союзу проявлялася в використанні державою праці людей.

Слідом утворилися друга та третя концепції управління людськими ресурсами. Перша почала формуватися з 30-х років і базувалася на теорії бюрократичних організацій, робітника розглядали скрізь призму своєї формальної ролі – посади, а для керування ним застосовували різноманітні адміністративні механізми.

В свою чергу наступна концепція управління персоналом почала розглядати людину, не лише як формальну посаду, а як невідновлювальний ресурс. Це вважається одним із трьох головних елементів соціальної організації, що утворена на основі трудової функції, соціальних відносин та стану робітника. На вітчизняних просторах дана концепція використовується фрагментарно більш ніж 30 років і в період розбудови набула поширення в «активізації людського фактору».

Органічний підхід дав змогу виокремити сучасні перспективи в управлінні персоналом та зосередити увагу не на традиційних функціях оплати праці, а поєднувати їх з іншими пріоритетними орієнтирами у роботі.

Наприкінці 20 століття завдяки розвитку гуманітарних і соціальних аспектів в управлінні сформувалася нова система управління персоналом, де люди сприймаються як найважливіший ресурс і соціальна цінність компанії. Проаналізувавши наведені вище концепції, ми можемо виділити спільні риси в підході до управління персоналом і виділити два полюси ролі працівника в компанії:

- Працівники як особистість зі своїми цінностями, мотивами, установками, потребами - основний суб'єкт в управлінні;
- Співробітники як ресурс компанії, що є важливою складовою в управлінні та виробництві.

Є й інші дослідники, які розглядають співробітників з погляду позиції підсистем, де людина постає як важлива підсистема. Розглянувши підходи до ролі людини в компанії, можна класифікувати основні концепції у вигляді наступної схеми: Вісь ординат відображає поділ концепцій щодо економічної або соціальної системи, а ось абсцис показує, наскільки людина розглядається як ресурс або як особистість.

Під час переходу від постіндустріального суспільства до інформаційного суспільства, що має місце сьогодні для більшості технологічно та соціально розвинених країн, значно підвищується роль інновацій, інноваційних соціальних технологій у системі управління сучасною організацією. Підсистема управління персоналом, що є важливою складовою цієї системи (менеджменту), незалежно від організаційно-правової форми та форм власності організації, що розглядається, є потужним інструментом потенційного забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. У зв'язку з цим виникає нагальна необхідність застосування нових, сучасних підходів в управлінні персоналом з урахуванням неухильно зростаючих вимог ринкової економіки.

Нині типовою системою управління персоналом, вважається та система, що інтенсивно почала формуватися в першому десятилітті 21 століття під впливом впровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом. Можна стверджувати, що на сьогодні вона склалася у провідних вітчизняних організаціях (корпораціях) у вигляді поки що не тісно взаємодіючих між собою підсистем, а саме, аналіз та планування (структури, розстановки) персоналу; підбір та наймання нового персоналу та персональна оцінка існуючого; організація навчання, перепідготовки та

підвищення кваліфікації персоналу; атестація кадрів; мотивація та матеріальне стимулювання праці; організація кадрового обліку; забезпечення умов праці; політика соціального розвитку; формування у працівників відчуття причетності до спільної справи, визнання та розуміння важливості власного внеску в досягнення результату і почуття відповідальності за виконання спільних завдань, стилю спілкування із замовниками і партнерами, що є основою формування єдиної корпоративної культури; кадрова безпека тощо. [4].

Зважаючи на аналіз вищезазначених підходів до управління персоналом пропонуємо сформулювати основні характерні риси моделей управління, які зображено на схемі (рис. 1).



Рисунок 1. Основні відмінності моделей управління [7]

Таким чином, у вітчизняній літературі немає одностайної думки щодо визначення управління персоналом, але можна виділити кілька основних підходів:

- Інституційний підхід. З позиції даного підходу управління персоналом аналізують як різноманітну діяльність різних суб'єктів (серед яких найчастіше виділяють спеціальні служби управління персоналом, лінійних та вищих керівників, які виконують функції управління по відношенню до своїх підлеглих), спрямовані на реалізацію мети стратегічного розвитку компанії та виконання тактичних завдань з найрезультативнішого застосування зайнятих у компанії співробітників.

- Змістовний (функціональний) підхід. Цей підхід базується на виділенні функцій управління персоналом, його мети та завдань функціонувань у межах компанії, він показує яка дія, процес має бути реалізований для того, щоб досягти

цих цілей, на відміну від інституційного підходу, який акцентує увагу на тому, що має дати управління персоналом для компанії. Це дозволяє говорити про управління персоналом як про особливий вид діяльності, як про цілісні системи, що мають свої специфічні змісти.

- Організаційний підхід. З погляду цього підходу управління персоналом можна встановити, як комплекси взаємозалежних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, які забезпечують результативність праці та конкурентоспроможності підприємств. Тут йдеться про взаємодії об'єктів та суб'єктів, аналізуються механізми, технології, інструмент та процедура реалізації функції управління персоналом [5].

Цікавим є підхід, який вважає об'єктами системи управління персоналом процеси цілеспрямованих взаємодій та взаємовпливів у спільній продуктивній діяльності управління та персоналу. Цей підхід встановлює системи управління як єдності суб'єктів та об'єктів управління, які досягаються в результаті не тільки саморегулювань у важких соціальних системах, а й цілеспрямованих впливів об'єктів управління на суб'єкти. У цьому об'єктами управління виступають соціальні норми.

Системи управління персоналом є основними складовими управління та формування кожної компанії, вони об'єктивні, оскільки формуються зі створенням самої компанії. Це одна з найважливіших підсистем, що містить набір дієвих інструментів, методів, підходів управління і є запорукою успішності компанії.

Незважаючи на значну кількість існуючих в теорії та застосовуваних на практиці традиційних методів і підходів управління персоналом, на сьогоднішній день багато українських організацій зіткнулися з тим фактом, що більшість з них не приносять відчутний управлінський ефект, не стимулюють належним чином працівників на підвищення ефективності своєї праці. Вважається, що для підвищення ефективності системи кадрового менеджменту, необхідно не тільки й не стільки планування організації розміщення кадрів, неухильне дотримання трудового законодавства та посадових інструкцій як роботодавцем, так і самим працівником, чіткого ведення кадрового обліку, скільки потрібен перегляд основних підходів в управлінні персоналом та більш активне впровадження інновацій у цьому питанні. Зокрема, особливої уваги заслуговують інноваційні тренди в управлінні персоналом, перегляд системи мотивації, контролю і відповідальності в організації, які мають застосовуватися на рівні всієї організації і поступово переходити з рівня зобов'язань на рівень корпоративної політики, стилю діяльності організації.

Під інноваціями в системі управління розуміють будь-яке організоване рішення, систему, процедуру або метод управління, що істотно відрізняються від практики, що склалася, і вперше використовуються в даній організації.

Вважаємо доцільним звернути увагу на методи пошуку людських ресурсів до компанії та побудови такої сильної структурної одиниці як людський фактор для раціональної оцінки ефективності підходів до управління персоналом. В даний час серед методів пошуку та підбору персоналу популярні такі технології як хедхантінг, під яким слід розуміти прямий пошук, цілеспрямований підбір кандидатів на ключові позиції менеджерів середньої та вищої ланки, тобто співробітників, від діяльності яких залежить досягнення кінцевих результатів діяльності компанії та рекрутмент (система підбору персоналу з використанням інтернет-ресурсів, відмінною особливістю якого є автоматизація всіх етапів роботи з передбачуваними претендентами на робочі місця (посади) від відкриття вакансії до прийому на роботу співробітника). Інноваційні технології у сфері навчання та розвитку персоналу, що набули найбільшого поширення сьогодні, це коучинг і тимблдинг, що використовуються для розкриття потенціалу кожного, виявлення потреб і мотивів праці співробітників, формування в них почуття співпричетності до досягнення загального результату, побудови ефективної системи комунікацій в колективі та корпоративного стилю спілкування зі стейкхолдерами, удосконалення навичок роботи в команді задля досягнення цілей організації [6].

Одним із напрямів забезпечення компаній кваліфікованими кадрами є розробка та реалізація політики у галузі навчання та розвитку власного персоналу, як частини програми формування корпоративної культури. У цьому випадку у керівників організації з'явиться можливість отримувати висококваліфікованих і творчих фахівців з-поміж своїх співробітників, що професійно зростають в рамках даної організації, добре знайомі з особливостями її функціонування та стилем комунікації, а також будуть готові привнести нові підходи в бізнес-процеси компанії.

Іншим напрямом забезпечення компанії професійними кадрами є формування дієвої системи рекрутингу, що є комплексом заходів щодо пошуку та відбору необхідних для організації фахівців.

Система рекрутингу, ґрунтуючись на кадровому плануванні, визначає потребу організації у персоналі, і навіть можливі витрати на пошук та відбір кандидатів. Одним із основних інструментів рекрутингу є визначення критеріїв відбору кандидатів. За допомогою цих інструментів визначаються вимоги до кандидатів на вакансію (статеві ознаки, рівень освіти, стаж або досвід роботи на конкретній посаді чи сфері діяльності, особисті якості претендентів та ін.). Підбір персоналу провадиться з використанням певних методик, до складу яких входить анкетування, тестування, тренінги, співбесіда.

Таким чином, при впровадженні сучасних технологій в управлінні персоналом у компанії обов'язково потрібно враховувати перешкоди та ризики, з якими доведеться зіткнутися, і які гальмуватимуть цей процес. До таких ризиків слід віднести: відсутність чи недостача у компанії працівників, які володіють усіма необхідними професійними якостями, низький рівень освіти персоналу, брак коштів у компанії, спрямованих на навчання та мотивацію персоналу, недостатній рівень особистої відповідальності тощо (табл. 2).

Таблиця 2. – Тенденції та закономірності зміни основних положень менеджменту та управління персоналом в умовах формування постіндустріальної економіки [1]

Причина	Наслідок	Ключова тенденція	Узагальнююча закономірність
Перетворення технологій в самостійний виробничий ресурс	Розширення ринку технологій як виробничихресурсів	Зростання ефективності управління технологіями як самостійним виробничим ресурсом	Управління технологією
Зростання частки сфери послуг та чисельності зайнятогов цій сфері персоналу	Необхідність розвитку менеджменту у сфері взаємин із клієнтами та контрагентами	Розвиток «зовнішнього» менеджменту	Управління взаємовідносинами із клієнтами
Вплив процесів глобалізації	Зростання вимог забезпечення високого рівняумов праці	Розвиток «внутрішнього» менеджменту	Управління конкурентно- спроможністю умов праці
Перетворення науки в безпосередню і ключову продуктивну силу	Зростання ролі людськогокапіталу в діяльності підприємства	Фокусування уваги на співробітниках інтелектуальної праці	Управління людським капіталом, формування ефективної системи управління персоналом
Просторове рознесення підприємств у межах однієї компанії	Істотна зміна характеру комунікацій між співробітниками компаній	Нові вимоги до менеджментупросторово рознесених структур	Дистанційне управління підприємством і його персоналом із використанням інформаційних технологій
Прискорення науково-технічного прогресу	Необхідність швидко реагувати на ринкові сигнали	Уміння швидко реагувати наринкові сигнали	Гнучкість менеджментута системи управління персоналом
Зростання значення людського капіталу	Необхідність створеннясприятливої атмосфери	Створення умов для розкриття творчого потенціалупрацівників.	Управління мотивацією персоналу
Децентралізація процесів виробництвав постіндустріальній економіці	Часті трансформації ієрархічних схем управління	Оперативне переміщення центрів прийняття рішень нарівні управління організації при рішення відповідної проблеми	Уміння правильно використовувати працівників, які поєднують у собі високий творчий потенціал і гарні організаторські здібності

Підсумовуючи, можна сказати, що інноваційний шлях розвитку організації дуже складний, і активний розвиток компанії сьогодні неможливий без застосування інноваційних технологій управління персоналом, щоб займати лідируючі позиції на ринку та підвищити ефективність виробництва.

Практика показує, що застосування сучасних технологій в управлінні персоналом спричиняє зміни в інших сферах діяльності організації (в управлінні та ефективному використанні ресурсів, у способах вибудовування взаємин з ключовими партнерами, у підвищенні продуктивності праці та ін.). Розуміння актуальних напрямів у розвитку та впровадженні інноваційних технологій в управлінні персоналом дозволить підвищити взаємну задоволеність праці між співробітниками та компанією, а також вибудувати новий підхід в управлінні організацією з використанням положень корпоративної культури [8].

Актуальність і значення досягнення стратегічних цілей полягає в тому, що підприємству, з огляду на швидкі зміни зовнішніх і внутрішніх умов середовища, необхідно постійно вдосконалювати свою систему управління персоналом.

Процес удосконалення включає етапи: аналізової системи управління персоналом виявлення недоліків у існуючій системі, розробка та впровадження заходів щодо усунення виявлених недоліків (удосконалення системи управління персоналом, пошук нових дієвих інструментів). Для того, щоб покращити систему управління персоналом, необхідно враховувати велику кількість факторів в умовах постіндустріального суспільства. Пропонуємо розглянути систему індикаторів побудови удосконаленої концепції управління персоналом.

Відповідно до проведеного дослідження можна стверджувати, що система управління персоналом базується на таких важливих принципах:

- підбір співробітників не тільки за компаніями, а й за особистими характеристиками;
- поєднання в колективі працівників різного віку, тобто досвідченого персоналу та молоді з більш свіжим і прогресивним поглядом;
- організація службового та професійного просування на основі заслуг кожного з працівників без винятку та справедливого оцінювання результатів праці;
- створення засад для відкритої конкуренції на рівних умовах між працівниками, які претендують на підвищення;
- поєднання довіри до своїх співробітників з регулярним, але не дуже суворим контролем їх роботи;
- розподіл завдань та проектів відповідно до навичок і можливостей їх виконавців, щоб працівник не зіткнувся із завданнями, для вирішення яких у нього немає конкретних знань чи досвіду;
- обов'язкова наявність в усіх працівників компанії соціального та правового захисту.

Вищенаведені принципи є важливим підґрунтям для формування корпоративної культури організації як потужного інструменту підвищення ефективності управління персоналом та конкурентоспроможності організації у ринковому середовищі.

Для вдосконалення системи управління персоналом можна використовувати такі методи діагностики кадрів:

Системний аналіз. Це означає, що проект або завдання трактується як єдине ціле, що складається з окремих завдань. Це дозволяє об'єктивно оцінити цілі проекту, функції, організаційну структуру та витрати на персонал, а також ефективно розподілити завдання та налаштувати співробітників на виконання проекту вчасно. Завдяки системному аналізу керівник може визначити типи зв'язків між різними відділами та оцінити їх.

Розкладання. Це полегшує поділ, здавалося б, складних завдань на менші та простіші для більш ефективної та продуктивної роботи над проектом. Крім того, коли проект поділяється на простіші частини, усвідомлюються загальні цілі та завдання, а також визначається основна суть проекту. Аналогічно, систему управління

персоналом можна розділити на такі елементи, як підсистеми, функції, процедури та операції.

Послідовна заміна. Це дає змогу аналізувати та досліджувати вплив кожного окремого фактору та співробітника на розвиток компанії та на систему управління персоналом.

Цілі структури. Цей метод допомагає структурувати та підтримувати цілі компанії для відповідності їх вимогам системи управління персоналом та визначення етапів розвитку організації в цілому. Тут слід зазначити, що без розуміння цілей неможливо вдосконалити систему управління персоналом і побудувати складний механізм управління. Для цього виконується їх установка, аналіз та усунення повторюваних робіт та їх розміщення в системах управління та виробництва.

Професійний та аналітичний підхід. Йдеться про залучення кваліфікованого спеціаліста, який знає всі методи та критерії найму працівників для керування системою управління персоналом у компанії. Крім того, експерт аналізує існуючих співробітників, оцінює їх, допомагає з вибором найбільш відповідних функцій і робочих місць, підвищує продуктивність і мотивацію кожного співробітника, а також системи комунікації і тим самим прискорює розвиток компанії в цілому.

Нормативний підхід. Він заснований на розподілі стандартів, необхідних для додаткових рекомендацій щодо розробки систем управління персоналом і побудови організаційної структури апарату управління організацією.

Параметричний підхід. Визначає ступінь відповідності параметрів системи управління персоналом параметрам виробничої системи підприємства, визначаючи функціональні залежності між ними.

Функціональний та вартісний аналіз. Допомагає компанії знайти найдешевшу і водночас ефективну альтернативу створенню системи управління персоналом.

Основні компоненти. Визначивши основні функції системи управління персоналом та врахувавши схожість компонента, кадрове забезпечення можна значно спростити.

Баланс. Він заснований на збалансованому порівнянні завдань у компанії з виконанням в реальному часі.

Кореляційно-регресійний метод. Необхідність встановлення зв'язку між чисельністю працівників підприємства та причинами зміни цього кількісного показника.

Експериментальний підхід. Полягає в аналізі, розгляді та вивченні попередніх етапів діяльності компанії для виявлення помилок, їх виправлення та врахування минулого досвіду розробки нових систем.

Аналогія. Цей метод полягає в обробці та аналізі перевірених організаційних форм адміністрування, раніше встановленого на підприємстві. Як показує практика, для розробки сучасної програми розвитку бізнесу немає необхідності використовувати типові рішення [1].

Творча зустріч. Ця технологія складається із зустрічей зі співробітниками компанії, метою яких є генерування нових ідей, організація робочого процесу або обговорення запропонованих напрямків для подальшого розвитку бізнесу. Крім того, цей метод допомагає виявити співробітників, що мають оригінальні ідеї, які в подальшому можна реалізувати у вигляді нових проектів.

Колективний зошит. Складається з експертної пропозиції щодо розробки системи управління персоналом з можливістю спільного обговорення та вибору найбільш вигідного для компанії варіанту.

Проблеми контролю. Набір експертів для вдосконалення системи управління персоналом з ключових питань для виявлення проблем компанії та шляхів подальшого вдосконалення роботи менеджерів.

Сучасні спеціалісти з персоналу використовують різноманітні методики та новітні досягнення на кожному етапі своєї роботи з метою розвитку компанії та вдосконалення системи управління персоналом. Наприклад, для максимальної



ефективності на етапі найму професіонал може використовувати такі інструменти:

- Headhunting – пошук досвідчених і перспективних співробітників, які вже закріпилися на ринку праці;
- HR-бренд – створення привабливого іміджу компанії для потенційних співробітників;
- Соціальні мережі – допомагають зв'язатися з потенційними співробітниками та визначити потрібних кандидатів для запрошення їх на співбесіду;
- Віддалений або автоматичний відбір – використовується для пошуку співробітників у популярних на даний момент ІТ-системах або для віддаленого набору співробітників.

## ВИСНОВКИ

Отже, управління персоналом є основою функціонування будь-якої економічної системи. Вдосконалення системи кадрового забезпечення є одним із ключових факторів при проєктуванні цілей компанії. Система управління персоналом - це сукупність прийомів, методів, технологій роботи з кадровою організацією, включаючи підбір, адаптацію, навчання, мотивацію, оцінку, атестацію тощо. Розвиток сучасних систем управління персоналом, що базуються на компетентнісному підході, акцентують увагу на дієвій системі мотивації та спільних інтересів, стимулах відповідального виконання виробничих завдань і використанні положень корпоративної культури, покращує роботу всієї компанії, знижує витрати та плинність кадрів, сприяє підтриманню конкурентоспроможності організації у довгостроковій перспективі.

## SUMMARY

*The article highlights the main provisions of corporate culture role in business system human resource management. It is determined, that human resource management is aimed at maximum adaptation and disclosure of human potential, taking into account the positive social and economic effect for the company. The result of human resource management is expressed in the effectiveness of human capital attracting. An analysis of the approaches to human resource management covered in the scientific literature found, that today many people have an approach to human resource management, which contains four concepts and is developed in accordance with three main approaches to human resource management.*

*During the study of approaches to human resource management in modern conditions of economic relations, it was found that one of the areas of providing companies with qualified personnel is the development and implementation of policies in the field of training and development of their own personnel. In this case, the leaders of the organization will have the opportunity to get highly qualified, motivated and creative professionals from among their employees, who will be ready to bring new approaches to the company's business processes that meet the mission and objectives of its operation.*

*Another area of providing the company with professional staff is the formation of an effective recruitment system, which is a set of measures to find and select the necessary specialists for the organization. Modern human resource professionals use a variety of techniques and the latest advances at every stage of their work to develop the company and improve the human resource management system, taking into account that personal qualities of the employee mainly affect his behavior in the organization and performance of professional and social roles in the team.*

*The paper contains proposals for improving approaches to the formation and implementation of corporate culture as an effective tool for human resource management in terms of the main trends in post-industrial society and models of new technologies and tools development. Such tools can also be called Headhunting, HR-brand, social networks, remote or automatic selection.*

**Key words:** *human resource management, corporate culture, approaches to management, organization of human capital, human factor.*

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Castells, M. (2000). *The Rise of the Network Society?* Blackwell Publishing, 2000. 656 p. 12.
2. Kelly, K. (1998). *New Rules for the New Economy. Ten Radical Strategies for a Connected World*. Now-York : Penguin Books, 1998. 180 p.
3. Masuda, Y. (1981). *The information society as postindustrial society*. *World Future Society*, 1981. 171 p.
4. Гончаренко О. Постіндустріальний розвиток національної економіки. *Економічний аналіз*. 2010. Вип. 5. С. 68–70.
5. Добровольська А. Постіндустріальні тенденції світового розвитку і їх вплив на полікотрансформаційні процеси транзитивних країн. *Зовнішня політика і дипломатія: традиції, тренди, досвід*. Сер. : Політичні науки. 2015. Вип. 22. Частина II. С. 61–73.

6. Семенов В. Використання потенціалу нової економіки при формуванні регіональних інноваційних структур організації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 3 (94).
7. Сучасні підходи до розвитку системи управління персоналом підприємства в умовах формування постіндустріальної економіки. URL: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-3-2>
8. Тоффлер Э. Третья волна. *АСТ*, 2004. 784 с.
9. Федорук Д.А. Управление персоналом: современные подходы и технологии. *Вестник науки и образования*. 2017. Т. 2. № 12 (36). С. 70-72.
10. Huntington S. Clash of Civilizations. URL: [www.nbuv.gov.ua/polit/93hssc.htm](http://www.nbuv.gov.ua/polit/93hssc.htm)
11. Хохлова, Т. Хедхантинг: эксклюзивная технология подбора суперкадров. Управление персоналом. 2007. № 17(171). С. 35-40.

#### REFERENCES

1. Castells M. (2000). The Rise of the Network Society? *Bleekwell Publishing*, 2000. 656 p. 12.
2. Kelly K. (1998). New Rules for the New Economy. Ten Radical Strategies for a Connected World . *Now-York : Penguin Books*, 1998. 180 p.
3. Masuda Y. (1981). The information society as postindustrial society. *World Future Society*, 1981. 171 p.
4. Goncharenko, O. Post-industrial development of the national economy. *Economic analysis*. 2010. Vol. 5. 68–70.
5. Dobrovolska, A. Post-industrial tendencies of world development and their influence on political and transformational processes of transit countries. *Foreign policy and diplomacy: traditions, trends, experience. Political Science*. 2015. Vol. 22. Part II. 61–73.
6. Semenov, V. Using the potential of the new economy in the formation of regional innovation structures of the organization. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*. 2019. № 3 (94).
7. Modern approaches to the development of the enterprise human resource management system in the conditions of post-industrial economy formation. URL: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-3-2>
8. Toffler, E. The Third Wave. *AST*, 2004. 784 p.
9. Fedoruk, D.A. Human resource management: modern approaches and technologies. *Bulletin of science and education*. 2017. Vol. 2. No. 12 (36). 70-72.
10. Huntington S. Clash of Civilizations. URL: [www.nbuv.gov.ua/polit/93hssc.htm](http://www.nbuv.gov.ua/polit/93hssc.htm)
11. Khokhlova, T. Headhunting: exclusive superframe selection technology. *Human Resource Management*. 2007. No. 17(171). 35-40.