

# ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТАРІЮ БЕНЧМАРКІНГУ

© 2019 ЦИМБАЛЮК С. О., ПІНЧУК В. О.

УДК 331.552/331.108

JEL: M12

## Цимбалюк С. О., Пінчук В. О. Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу

Метою роботи є визначення змістових характеристик системи управління персоналом, розробка методичних засад та оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом банківських установ з використанням інструментарію бенчмаркінгу. Запропоновано здійснювати оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом на основі інструментарію бенчмаркінгу, що передбачає порівняння власних HR-практик із практиками основних конкурентів і визначення на цій основі кращих практик з управління персоналом. Стаття містить методичні засади оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу, які апробовано на прикладі банківських установ. На основі порівняння систем управління персоналом банківської установи – об'єкта дослідження та компаній-лідерів встановлено конкурентні позиції досліджуваного банку. За результатами оцінювання окреслено напрями підвищення привабливості банку на ринку праці.

**Ключові слова:** управління персоналом, система управління персоналом, конкурентоспроможність системи управління персоналом, оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом, бенчмаркінг.

DOI:

Рис.: 1. Табл.: 3. Формул.: 1. Бібл.: 15.

**Цимбалюк Світлана Олексіївна** – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: cymso@ukr.net

**Пінчук Владислав Олександрович** – студент факультету управління персоналом, соціології та психології, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: vlad.yer57@gmail.com

УДК 331.552/331.108

JEL: M12

## Цимбалюк С. А., Пинчук В. А. Оценка конкурентоспособности системы управления персоналом с использованием инструментария бенчмаркинга

Целью работы являются определение содержательных характеристик системы управления персоналом, разработка методических положений и оценка конкурентоспособности системы управления персоналом банковских учреждений с использованием инструментария бенчмаркинга. Предложено осуществлять оценку конкурентоспособности системы управления персоналом на основе инструментария бенчмаркинга, что предполагает сравнение собственных HR-практик с практиками основных конкурентов и определение на этой основе лучших практик по управлению персоналом. Статья содержит методические положения по оценке конкурентоспособности системы управления персоналом с использованием инструментария бенчмаркинга, которые апробированы на примере банковских учреждений. По результатам сравнения систем управления персоналом банковского учреждения – объекта исследования и компаний-лидеров определены конкурентные позиции исследуемого банка. По результатам оценки обозначены направления повышения привлекательности банка на рынке труда.

**Ключевые слова:** управление персоналом, система управления персоналом, конкурентоспособность системы управления персоналом, оценивание конкурентоспособности системы управления персоналом, бенчмаркинг.

Рис.: 1. Табл.: 3. Формул.: 1. Библ.: 15.

**Цимбалюк Светлана Алексеевна** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры управления персоналом и экономики труда, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

E-mail: cymso@ukr.net

**Пинчук Владислав Александрович** – студент факультета управления персоналом, социологии и психологии, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

E-mail: vlad.yer57@gmail.com

UDC 331.552/331.108

JEL: M12

## Tsybaliuk S. O., Pinchuk V. O. Assessment of Competitiveness of the Staff Management System Using Benchmarking Tools

The aim of the work is to determine the content characteristics of the staff management system, develop guidelines, and assess competitiveness of the staff management system of banking institutions using benchmarking tools. It is proposed to assess competitiveness of the staff management system using benchmarking tools, which involves comparing HR practices of an individual institution with those of its main competitors and determining on this basis the best practices in staff management. The article contains methodological guidelines for assessing competitiveness of the personnel management system using benchmarking tools, which have been tested using as an example banking institutions. According to the results of the comparison of the staff management systems of the banking institution – which is the object of the study – and of leading companies, the competitive positions of the studied bank are determined. Based on the results of the assessment, directions for increasing the attractiveness of the bank in the labor market are indicated.

**Keywords:** staff management, staff management system, competitiveness of the staff management system, assessment of competitiveness of the staff management system, benchmarking.

Fig.: 1. Tabl.: 3. Formulae: 1. Bibl.: 15.

**Tsybaliuk Svitlana O.** – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Personnel Management and Labour Economics, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: cymso@ukr.net

**Pinchuk Vladyslav O.** – Student of the Faculty of Personnel Management, Sociology and Psychology, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: vlad.yer57@gmail.com

**В** умовах становлення інноваційної економіки головним ресурсом є знання та компетентності. У зв'язку з тим, що персонал є власником знань і компетентностей, то управління персоналом виступає ефективним інструментом розвитку підприємства та створення конкурентних переваг на ринку. Саме тому виникає необхідність підвищення ефективності процесів управління персоналом з урахуванням вимог сучасного етапу розвитку економіки.

Сучасному ринку банківських послуг притаманний високий рівень конкуренції, що вимагає ідентифікації факторів конкурентоспроможності підприємств банківського сектора. Багато бізнес-процесів, що визначають конкурентоспроможність установи на ринку банківських послуг, не є унікальними у зв'язку з доступністю та відкритістю інформації, зокрема, й унаслідок розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. У зв'язку з цим основним чинником, що забезпечує конкурентні переваги банку, є його персонал.

Посилення конкурентоспроможності банківських установ можна досягти шляхом підвищення якості банківських продуктів і високої культури обслуговування, що насамперед залежить від наявності висококваліфікованого та компетентного персоналу. Це, своєю чергою, обумовлює підвищення рівня вимог до працівників, здатних не тільки надавати на високому рівні банківські послуги, але і встановити довірчі взаємини з кожним клієнтом.

Дослідженням питань, пов'язаних з оцінкою та побудовою системи управління персоналом, її місцем в системі менеджменту та значенням для створення конкурентних переваг підприємства на ринку, займалися як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, як: Л. Аніщенко [1], М. Армстронг [14], Л. Балабанова, О. Сардак [2], М. Ведерников, Н. Базалійська [3], В. Данюк, А. Колот [12], І. Продан [10] та ін.

Незважаючи на значний доробок вчених щодо визначення змістових характеристик, складників системи управління персоналом, її взаємозв'язків із зовнішнім і внутрішнім середовищем, а також розробки пропозицій щодо побудови ефективної системи управління персоналом, питання розробки інструментарію оцінювання ефективності та конкурентоспроможності системи управління персоналом, залишаються не достатньо дослідженими.

*Метою роботи є визначення змістових характеристик системи управління персоналом, розробка методичних засад та оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом банківських установ з використанням інструментарію бенчмаркінгу.*

Розробка інструментарію оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом потребує з'ясування сутності та *визначення змістових характеристик поняття «система управління персоналом».*

Досліджуючи сутність поняття «система управління персоналом», учені здебільшого акцентують увагу на організаційних і функціональних аспектах управління. Л. Балабанова, О. Сардак, А. Гут, Н. Попович і Л. Са-

вицька розглядають систему управління персоналом як комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності та якості роботи [2, с. 22; 5, с. 266].

На думку Т. Погорелової та Ю. Ігнат'євої, система управління персоналом є реалізатором функцій управління персоналом, сукупністю пов'язаних, узгоджених методів і засобів управління персоналом підприємства, які мають на меті упорядкувати, організувати й спрямувати діяльність персоналу на досягнення мети [9, с. 129].

І. Продан зазначає, що система управління персоналом поєднує об'єкт і суб'єкт, а також функції управління, які реалізуються на основі використання певних методів та інструментів [10, с. 64].

На основі узагальнення підходів можемо зробити такі теоретико-методологічні висновки, що мають бути покладені в основу розробки інструментарію оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом.

*По-перше*, система управління персоналом є складним і багатоаспектним поняттям.

*По-друге*, систему управління персоналом варто розглядати як невід'ємну складову системи менеджменту підприємства та інструмент досягнення організаційних цілей.

*По-третьє*, елементами системи управління персоналом виступають цілі, завдання, функції, методи, засоби та напрями роботи з людьми.

*По-четверте*, всі елементи системи управління персоналом є взаємозалежними та узгодженими один з одним. Це означає, що неналежна увага до будь-якого елемента з боку суб'єктів управління персоналом негативно впливатиме на інші елементи.

*По-п'яте*, система управління персоналом тісно взаємопов'язана із внутрішнім і зовнішнім середовищем, а отже, має бути гнучкою і швидко пристосовуватися до різноманітних змін.

*По-шосте*, система управління персоналом має сприяти забезпеченню результативності діяльності персоналу та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Важливим елементом системи управління персоналом є її суб'єкти. При цьому суб'єктами виступають як співробітники підрозділів управління персоналом (служби персоналу, департаменту управління персоналом, відділу кадрів тощо), інших функціональних підрозділів, які долучаються до вирішення завдань управління персоналом, так і лінійні керівники, зокрема керівники вищого рівня.

**А**наліз публікацій, присвячених питанням побудови системи управління персоналом, показав, що існують різні підходи до виокремлення її функціональних підсистем. З-поміж підсистем, котрі виокремлюють різні науковці [1, с. 258; 3, с. 75; 6, с. 228; 10, с. 63; 11, с. 228–229]: стратегічного управління персоналом; кадрової політики; планування та маркетингу

персоналу; добору та наймання; розвитку та навчання персоналу; оцінювання працівників; мотивації персоналу; кадрового діловодства (адміністрування); умов праці; трудових відносин; соціального розвитку; управління трудовими відносинами; правового й інформаційного забезпечення управління персоналом та ін.

Під конкурентоспроможністю системи управління персоналом необхідно розуміти відмінні від компаній-конкурентів управлінські практики, що створюють конкурентні переваги на ринку праці та дозволяють залучати й закріплювати кращих фахівців, позитивно впливають на їхню мотивацію та лояльність до компанії, а отже, сприяють поліпшенню результатів праці й створенню конкурентних переваг на ринку товарів і послуг.

З метою прийняття правильних кадрових рішень у сфері управління персоналом і підвищення конкурентоспроможності банківської установи актуальним є вивчення та імплементація кращого досвіду управління персоналом у банках-конкурентах. Визначення кращих практик з управління персоналом у банках-лідерах на ринку України, порівняння їх з практикою у банку – об'єкті дослідження й оцінювання на цій основі конкурентоспроможності системи управління персоналом запропоновано здійснювати з використанням інструментарію бенчмаркінгу.

З метою визначення специфічних особливостей застосування інструментарію бенчмаркінгу важливо з'ясувати його сутність як методу оцінювання та інструменту управління. На основі дефініцій терміна «бенчмаркінг», запропонованих різними дослідниками, Т. Морщенок виокремлює такі підходи до його тлумачення: як засіб пошуку, процес, діяльність і як метод, інструмент і спосіб [8, с. 536].

Р. Рейдер розглядає бенчмаркінг як неперервний процес аналізу та порівняльної оцінки способів і методів реалізації функцій [15].

На думку О. Христенко, бенчмаркінг є систематичною діяльністю підприємства, яка передбачає вивчення та використання провідного досвіду підприємств певної галузі з метою поліпшення діяльності цього підприємства та завоювання бажаної конкурентної позиції на ринку [13, с. 154].

О. Карась тлумачить бенчмаркінг як порівняльний аналіз, що передбачає оцінку компанії-конкурента та її бізнес-процесів для прийняття і впровадження провідного досвіду, поліпшення продуктивності, пошуку інноваційних ідей та отримання конкурентної переваги [7, с. 470].

Ю. Гудзь зазначає, що бенчмаркінг є способом оцінювання стратегій та цілей роботи. При цьому автор розглядає поняття «бенчмаркінгова стратегія», що, на думку автора, є процесом виявлення, дослідження, записання та адаптації передового досвіду підприємств [4, с. 138].

На основі узагальнення наведених підходів можна зробити висновок, що бенчмаркінг є інструментом оцінювання конкурентоспроможності певної системи

(об'єкта, організації, процесів тощо) на основі систематичного аналізу кращих практик і досвіду підприємств-лідерів у відповідній сфері та адаптації їх практик з урахуванням власних можливостей з метою досягнення організаційних цілей і створення додаткових конкурентних переваг.

Використання інструментарію бенчмаркінгу в управлінні персоналом дозволить порівняти власні HR-практики із практиками основних конкурентів і розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Об'єктом дослідження вибрано систему управління персоналом банківської установи, яку позначено як Банк 1. Базою для порівняння виступили компанії-лідери на ринку банківських послуг, які позначено як Банк 2, Банк 3, Банк 4, Банк 5 та Банк 6.

На основі підходів різних науковців [1, с. 258; 3, с. 75; 6, с. 228; 10, с. 63; 11, с. 228–229] виокремлено підсистеми управління персоналом та критерії у межах кожної підсистеми. На підставі рекомендацій керівників підрозділів управління персоналом досліджуваних банківських установ встановлено коефіцієнти вагомості критеріїв.

З метою оцінювання системи управління персоналом банківських установ розроблено оцінювальну форму, яку запропоновано заповнити експертам. Експертами виступили керівники підрозділів управління персоналом досліджуваних банків.

Оцінювання підсистем управління персоналом за сформованими критеріями здійснювалося за такою шкалою: 1 бал – діяльність не ведеться; 2 – діяльність ведеться дуже рідко; 3 – діяльність ведеться періодично; 4 – діяльність ведеться постійно; 5 – діяльність ведеться регулярно, приділяється значна увага.

Загальний інтегральний показник для кожної підсистеми управління персоналом запропоновано розраховувати за формулою (1):

$$Z = \sum p_i \cdot w_i, \quad (1)$$

де  $Z$  – загальний інтегральний показник;  
 $p_i$  – оцінка за  $i$ -м критерієм;  
 $w_i$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -о критерію.

Результати оцінювання системи управління персоналом досліджуваних банківських установ наведено в табл. 1.

Інтегральні оцінки систем управління персоналом досліджуваних банківських установ наведено в табл. 2. Результати оцінювання підсистем унаочнено на рис. 1.

Отже, за результатами оцінювання системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу визначено, що Банк 1 посідає четверте місце у рейтингу з результатом 3,537. Лідерські позиції за інтегральним показником оцінювання системи управління персоналом посідає Банк 3 із значенням загального інтегрального показника 4,254. Це вказує на значне відставання Банку 1 від банка-лідера, що свідчить про низьку конкурентоспроможність системи управління персоналом досліджуваного банку.

## Результати оцінювання системи управління персоналом досліджуваних банківських установ

Підсистема	Критерій	Коефіцієнт вагомості	Банк					
			1	2	3	4	5	6
1. Підсистема планування і маркетингу персоналу	1.1. Розробка кадрової політики та стратегії	0,2	3	4	5	2	3	5
	1.2. Аналіз кадрового потенціалу та ринку праці	0,2	4	4	4	3	3	3
	1.3. Кадрове планування	0,3	4	3	5	5	2	5
	1.4. Прогнозування потреби в персоналі	0,3	5	5	4	4	4	4
<i>Інтегральний показник</i>		<i>0,15</i>	<i>4,1</i>	<i>4</i>	<i>4,5</i>	<i>3,7</i>	<i>3</i>	<i>4,3</i>
2. Підсистема кадрового адміністрування	2.1. Наймання персоналу	0,25	3	4	5	3,5	1	5
	2.2. Облік персоналу	0,25	2,5	4	4	2,5	4	4,5
	2.3. Раціональне використання персоналу	0,25	2,5	3,5	2	4	3,5	3,5
	2.4. Управління зайнятістю персоналу	0,25	4	2,5	4	2	4,5	4
<i>Інтегральний показник</i>		<i>0,15</i>	<i>3</i>	<i>3,5</i>	<i>3,8</i>	<i>3</i>	<i>3,3</i>	<i>4,3</i>
3. Підсистема трудових відносин	3.1. Регулювання групових взаємовідносин	0,3	3	4	5	3	2,5	4
	3.2. Управління конфліктами і стресами	0,4	4	3	3	2,5	5	4
	3.3. Дотримання етичних норм у взаємовідносинах	0,2	2,5	4	4	4	3	3
	3.4. Соціально-психологічна діагностика	0,1	4	4	4	4	3	5
<i>Інтегральний показник</i>		<i>0,14</i>	<i>3,4</i>	<i>3,6</i>	<i>3,9</i>	<i>3,1</i>	<i>3,7</i>	<i>3,9</i>
4. Підсистема умов праці	4.1. Дотримання ергономічних вимог	0,4	4	4	5	4	2	5
	4.2. Охорона здоров'я та безпека праці	0,1	3	4	3	5	4	3
	4.3. Дотримання вимог технічної естетики	0,2	5	4	4	3	4	3
	4.4. Дотримання вимог психофізіології праці	0,3	4	4	4	4	3	4
<i>Інтегральний показник</i>		<i>0,16</i>	<i>4,1</i>	<i>4</i>	<i>4,3</i>	<i>3,9</i>	<i>2,9</i>	<i>4,1</i>
5. Підсистема розвитку персоналу	5.1. Перепідготовка та підвищення кваліфікації	0,25	3,5	4	5	4	4	5
	5.2. Адаптація працівників	0,2	2	4	5	2	1	2
	5.3. Планування кар'єри	0,25	3,5	2	4	1	2	4
	5.4. Організація роботи з кадровим резервом	0,1	3,5	5	2	2	1	4
	5.5. Організація навчання персоналу	0,2	2,5	5	3	4	4	4
<i>Інтегральний показник</i>		<i>0,1</i>	<i>3</i>	<i>3,8</i>	<i>4,1</i>	<i>2,7</i>	<i>2,6</i>	<i>3,9</i>
6. Підсистема мотивації персоналу	6.1. Управління мотивацією	0,2	2	3	5	3	4	4
	6.2. Використання методів матеріальної мотивації	0,2	3	3	4	4	4	3
	6.3. Використання методів нематеріальної мотивації	0,1	1	5	3	2	2	5
	6.4. Нормативно-методичне забезпечення	0,5	3	5	4	3	2	5
<i>Інтегральний показник</i>		<i>0,15</i>	<i>2,6</i>	<i>4,2</i>	<i>4,1</i>	<i>3,1</i>	<i>2,8</i>	<i>4,4</i>
7. Підсистема соціального розвитку	7.1. Соціальне страхування	0,3	4	5	5	2	2	4
	7.2. Організація відпочинку	0,4	4	4	5	3	3	4
	7.3. Культурний розвиток і фізичне виховання	0,3	4	3	5	4	3	4
<i>Інтегральний показник</i>		<i>0,1</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>3</i>	<i>2,7</i>	<i>4</i>
8. Підсистема забезпечення	8.1. Правове забезпечення	0,5	5	5	5	3	4	5
	8.2. Інформаційне забезпечення	0,5	5	4	5	4	3	5
<i>Інтегральний показник</i>		<i>0,05</i>	<i>5</i>	<i>4,5</i>	<i>5</i>	<i>3,5</i>	<i>3,5</i>	<i>5</i>

Джерело: складено авторами.

Таблиця 2

## Інтегральні оцінки систем управління персоналом досліджуваних банківських установ

Банк	Значення загального інтегрального показника	Місце у рейтингу
1	3,537	4
2	3,904	3
3	4,254	1
4	3,273	5
5	3,052	6
6	4,192	2

Джерело: складено авторами.

Результати оцінювання конкурентоспроможності підсистем управління персоналом досліджуваного банку наведено в табл. 3.

Як свідчать дані табл. 3, лідерські позиції Банк 1 посідає лише за результатами оцінювання підсистеми організаційного забезпечення. У середньому відставання від лідерів за всіма підсистемами управління персоналом досліджуваного банку становить 0,8 пунктів. Найменший розрив мають результати оцінювання підсистем планування й маркетингу персоналу, трудових відносин і умов праці, що свідчить про досить високу результативність роботи цих підсистем.

Значні розриви із лідерами простежуються за результатами оцінювання підсистем кадрового адміністрування, розвитку персоналу, мотивації персоналу,



Рис. 1. Результати оцінювання підсистем управління персоналом досліджуваних банківських установ

Джерело: побудовано авторами.

Таблиця 3

## Оцінювання конкурентоспроможності підсистем управління персоналом досліджуваного банку

Підсистема управління персоналом	Показник Банку 1	Показник лідера	Лідер	Розрив
Підсистема планування і маркетингу персоналу	4,1	4,5	Банк 3	0,4
Підсистема кадрового адміністрування	3	4,3	Банк 6	1,3
Підсистема трудових відносин	3,4	3,9	Банки 3 і 6	0,5
Підсистема умов праці	4,1	4,3	Банк 3	0,2
Підсистема розвитку персоналу	3	4,1	Банк 3	1,1
Підсистема мотивації персоналу	2,6	4,4	Банк 6	1,8
Підсистема соціального розвитку	4	5	Банк 3	1
Підсистема організаційного забезпечення	5	5	Банки 1, 3 і 6	0

Джерело: складено авторами.

що вказує на низьку конкурентоспроможність цих підсистем і наявність низки проблем. Найбільший розрив із банком-лідером – у підсистемі мотивації персоналу, що пояснюється слабкою системою мотивації. У досліджуваному банку неефективна система матеріальної винагороди, яка ґрунтується на преміях, й практично відсутня система нематеріальної мотивації, яка сприяла б посиленню лояльності працівників та заохочувала б працювати результативніше.

Результати оцінювання системи управління персоналом досліджуваного банку вказують на низьку конкурентоспроможність системи управління персоналом і необхідність вживання дієвих заходів з метою підвищення привабливості банку на ринку праці, залучення компетентних і кваліфікованих фахівців, посилення їхньої лояльності та мотивації.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можемо зобразити такі теоретико-методологічні та практичні висновки. В умовах становлення інноваційної економіки головним ресурсом є знання та компетентності, що обумовлює необхідність підвищення ефективності процесів управління персоналом. На основі узагальнення підходів до визначення змістових характеристик поняття «система управління персоналом» встановлено, що остання є складним і багатоаспектним поняттям. Систему управління персоналом варто розглядати як складову системи менеджменту, елементами якої виступають цілі, завдання, функції, методи, засоби та напрями роботи з людьми.

Визначення кращих практик з управління персоналом й оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом запропоновано здійснювати на основі інструментарію бенчмаркінгу, використання якого дозволить порівняти власні HR-практики із практиками основних конкурентів і розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом.

У результаті проведеного дослідження розроблено методичні засади оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу: виокремлено підсистеми управління персоналом та критерії у межах кожної підсистеми, встановлено коефіцієнти вагомості критеріїв, розроблено шкалу оцінювання підсистем управління персоналом.

Сформовані методичні засади оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом апробовано на прикладі банківських установ. На основі порівняння системи управління персоналом банківської установи – об'єкта дослідження із системами управління персоналом компаній-лідерів встановлено конкурентні позиції досліджуваного банку. За результатами оцінювання визначено напрями підвищення привабливості банку на ринку праці.

Перспективами подальших досліджень є адаптація розроблених методичних засад для оцінювання окремих функцій управління персоналом: добору, адаптації,

розвитку, оцінювання, мотивації персоналу, оплати праці, розвитку корпоративної культури тощо. Перспективним є напрацювання рекомендацій щодо використання інструментарію бенчмаркінгу для дослідження брэнда роботодавця на ринку праці. ■

## ЛІТЕРАТУРА

- 1. Аніщенко Л. О.** Система управління персоналом промислових підприємств в умовах тривалої кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 257–262.
- 2. Балабанова Л. В., Сардак О. В.** Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навч. літ, 2011. 468 с.
- 3. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П.** Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони*. 2018. № 3 (102). С. 72–78.
- 4. Гудзь Ю. Ф.** Методичні аспекти бенчмаркінгової стратегії підприємства. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 4/1. С. 137–141.
- 5. Гут Л. В., Попович Н. М., Савицька Л. Т.** Щодо питання проблем управління персоналом підприємств торгівлі. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2011. Вип. 4. С. 265–268.
- 6. Дідур Г. І.** Підсистема управління персоналом як складова менеджменту аграрних організацій. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 1. С. 223–230.
- 7. Карась О.** Бенчмаркінг – інструмент розвитку конкурентних переваг. *Журнал європейської економіки*. 2016. Т. 15. № 4. С. 468–475.
- 8. Морщенок Т. С.** Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 533–540.
- 9. Погорелова Т. О., Ігнатєва Ю. І.** Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Технічний прогрес та ефективність виробництва»*. 2013. № 21 (994). С. 127–134.
- 10. Продан І. О.** Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 776. С. 61–66.
- 11. Стрехова С. В.** Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6 (132). С. 225–233.
- 12.** Управління персоналом: підручник / за ред. В.М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2014. 666 с.
- 13. Христенко О. В.** Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2018. № 1 (29). С. 153–158.
- 14. Armstrong M.** Human resource management practice. London: Kogan Page, 2006. 1024 p.
- 15. Reider R.** Benchmarking Strategies: A Tool for Profit Improvement. NY: John Wiley & Sons, 2000. 288 p.

## REFERENCES

- Anishchenko, L. O. "Systema upravlinnia personalom promyslovykh pidpriemstv v umovakh tryvaloi kryzy" [Personnel management system of industrial enterprises in the conditions of a long-term crisis]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 10 (2016): 257–262.
- Armstrong, M. *Human resource management practice*. London: Kogan Page, 2006.

Balabanova, L. V., and Sardak, O. V. *Upravlinnia personalom* [HR]. Kyiv: Tsentri navch. lit., 2011.

Didur, H. I. "Pidsistema upravlinnia personalom yak skladova menezhmentu ahrarnykh orhanizatsii" [Subsystem of personnel management as a component of management of agrarian organizations]. *Ekonomichniy analiz*, vol. 28, no. 1 (2018): 223-230.

Hudz, Yu. F. "Metodychni aspekty benchmarkingovoi strategii pidpriemstva" [Methodological aspects of enterprise benchmarking strategy]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova*, vol. 18, no. 4/1 (2013): 137-141.

Hut, L. V., Popovych, N. M., and Savytska, L. T. "Shchodo pytannia problem upravlinnia personalom pidpriemstv torhivli" [As to the issue of personnel management of trade enterprises]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnogo instytutu. Ekonomichni nauky*, no. 4 (2011): 265-268.

Karas, O. "Benchmarking - instrument rozvytku konkurentnykh perevah" [Benchmarking is a tool for the development of competitive advantages]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*, vol. 15, no. 4 (2016): 468-475.

Khrystenko, O. V. "Zastosuvannia benchmarkingu v systemi upravlinnia pidpriemstvom" [Application of benchmarking in the enterprise management system]. *Finansovyi prostir*, no. 1 (29) (2018): 153-158.

Morshchenok, T. S. "Benchmarking yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemnytskykh struktur" [Benchmarking as an instrument for improving the competitive-

ness of business structures]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 9 (2017): 533-540.

Pohorielova, T. O., and Ihnatieva, Yu. I. "Systema upravlinnia personalom yak osnovnyi element systemy upravlinnia pidpriemstvom" [Personnel management system as the main element of enterprise management system]. *Visnyk NTU «KhpI». Seriya «Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva»*, no. 21 (994) (2013): 127-134.

Prodan, I. O. "Stanovlennia systemy upravlinnia personalom pidpriemstva na innovatsiinykh zasadakh" [Establishment of the personnel management system of the enterprise on an innovative basis]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha». Menezhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 776 (2013): 61-66.

Reider, R. *Benchmarking Strategies: A Tool for Profit Improvement*. NY: John Wiley & Sons, 2000.

Strekhova, S. V. "Vzaiemozviazok i vzaiemoobumovenist elementiv systemy upravlinnia personalom" [Interconnection and interdependence of elements of the personnel management system]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 6 (132) (2012): 225-233.

*Upravlinnia personalom* [HR]. Kyiv: KNEU; Kramatorsk : NKMZ, 2014.

Vedernikov, M. D., and Bazaliiska, N. P. "Innovatsiini tekhnolohii upravlinnia personalom promyslovoho pidpriemstva" [Innovative technologies of personnel management of the industrial enterprise]. *Derzhava ta rehiony*, no. 3 (102) (2018): 72-78.