

## АНОТАЦІЯ

**Байрачна О. К., Механізм функціональної підготовки управлінського персоналу в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертаційна робота на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 – «Управління і адміністрування» за спеціальністю 073 Менеджмент. – Одеський національний університеті імені І.І. Мечникова. – Одеса, 2020.

Дисертація присвячена обґрунтуванню теоретично-методичних засад і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності менеджменту підприємства за рахунок управління розвитком персоналу при запровадженні його функціональної підготовки. Ідентифіковані сутнісно-змістовні характеристики функціональної підготовки управлінського персоналу в системі його менеджменту.

В дисертаційній роботі розглянуті теоретично-методичні засади та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту підприємства за рахунок управління розвитком персоналу при запровадженні його функціональної підготовки. Обґрунтовано теоретичні засади використання інструментарію функціональної підготовки управлінського персоналу в менеджменті організації.

Визначено методичні засади організації та оцінювання ефективності використання функціональної підготовки в менеджменті персоналу підприємства (організації). Виявлено тенденції розвитку та використання систем та інструментів функціональної підготовки управлінського персоналу суб'єктами економічних відносин.

Окреслено особливості формування систем функціональної підготовки управлінського персоналу та розвитку відповідних пропозицій на ринку освітніх послуг. Ідентифіковано організаційні засади інтегрування

інструментів функціональної підготовки в менеджмент персоналу підприємств (організацій).

Обґрунтовано архітектоніку механізму функціональної підготовки управлінського персоналу в системі менеджменту підприємства (організації). Визначено пріоритетні напрями розвитку функціональної підготовки управлінського персоналу. Ідентифіковано прогресивні та інноваційні організаційні рішення у сфері впровадження функціональної підготовки управлінського персоналу та розвитку його професійної компетентності.

Визначені та обґрунтовані концептуальні засади побудови та функціонування механізму функціональної підготовки управлінського персоналу, інтегрованого в систему менеджменту підприємства (організації).

Удосконалено методичний підхід до ідентифікації організаційних засад інтегрування інструментів функціональної підготовки в менеджмент персоналу підприємств (організацій). Визначені тенденції розвитку та використання систем та інструментів функціональної підготовки управлінського персоналу на основі оцінювання раціональності рівня витрат на утримання та розвиток персоналу підприємства (організації), створення умов для підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки, очікувань персоналу управління від кар'єрних траєкторій.

У вступі обґрунтовано актуальність та зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, сформульовано та обґрунтовано мету завдання дослідження, показано наукову новизну і практичне значення отриманих результатів досліджень, визначено особистий внесок здобувача у проведених дослідженнях та публікаціях за темою дисертаційної роботи.

У першому розділі «Теоретично-методичні засади використання функціональної підготовки управлінського персоналу в систему менеджменту підприємства (організації)» розглянуте та розвинуто наукове тлумачення економічного та управлінського змісту дефініції «функціональна підготовка управлінського персоналу» шляхом її ідентифікації як впорядкованої сукупності засобів, інструментів та дій організації та її

персоналу, орієнтованих на досягнення балансу цілей та інтересів розвитку, формування адекватних викликам зовнішнього та внутрішнього середовища компетентностей та здатностей персоналу управління. Доведено, що такі підсистеми як: планування потреби в персоналі, відбір та наймання кадрів, оцінка та адаптація робітників, розвиток й мотивування призначені саме для реалізації одного з головних завдань менеджменту персоналу – забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами.

У другому розділі «Динамічні тенденції потреби в кадрах управління та розвиток систем функціональної підготовки управлінського персоналу» визначено, що організаційно-економічне забезпечення визначення ефективності витрат на персонал передбачає забезпечення випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами збільшення оплати праці, зростання рентабельності витрат на персонал тощо. В рамках авторської моделі оцінки ефективності менеджменту персоналу запропоновано аналіз управлінської надбудови до процесів менеджменту персоналу, які представлено управлінськими функціями. Запропоновано методичний підхід щодо оцінки процесів ефективності менеджменту персоналу на промисловому підприємстві.

У третьому розділі «Механізми та системи функціональної підготовки управлінського персоналу в системі менеджменту підприємства (організації)» встановлено, що механізм організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу повинен обов'язково включати керуючу та керовану підсистеми, перша з яких представлена HR-відділом, лінійними та функціональними керівниками при узгодженні прийняття рішень із вищим керівництвом та профспілками, а друга представлена процесами менеджменту персоналу. Запропоновано процес розробки пілотного проекту ТЕМП представити у вигляді стратегічної карти з відповідними показниками досягнення стратегічних цілей та переліком заходів стосовно плану дій.

Запропоновано методичний підхід щодо оцінки процесів ефективності менеджменту персоналу на промисловому підприємстві, що включає: формування системи показників оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві та обґрунтування їх за відповідними процесами; визначення інтегральних показників рівня ефективності менеджменту персоналу (за процесами менеджменту персоналу: HR-стратегія; відбір, набір і найм; адаптація; оцінка; рух; розвиток; винагорода); формування кластерів підприємств на основі інтегральних показників рівня ефективності менеджменту персоналу; виявлення закономірностей та трендів, розробка заходів, спрямованих на підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу на підприємствах.

Його застосування з одного боку дозволяє звести ряд показників до одного та дати однозначну оцінку сформованої ситуації, а з іншого прийняти остаточне рішення щодо кадрової політики при аналізі декількох кількісних оцінок процесів менеджменту персоналу. Встановлено, що механізм організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу повинен обов'язково включати керуючу та керовану підсистеми, перша з яких представлена HR-відділом, лінійними та функціональними керівниками при узгодженні прийняття рішень із вищим керівництвом та профспілками, а друга представлена процесами менеджменту персоналу, які детально обґрунтовано та описано в попередніх підрозділах роботи, що забезпечують безперервний процес залучення до підприємства кадрів відповідного рівня кваліфікації та у потрібній кількості для належного протікання виробничого процесу з метою досягнення цілей створення підприємства, створення належних умов для роботи працівників, забезпечення їх адаптації, руху, розвитку та винагороди. Відповідно в рамках механізму передбачається співставлення результатів оцінювання ефективності процесів та рівня управління ними для обґрунтування заходів належного та необхідного організаційно-економічного забезпечення.

Запропоновано процес розробки пілотного проекту ТЕМП представити у вигляді стратегічної карти з відповідними показниками досягнення стратегічних цілей та переліком заходів стосовно плану дій, беручи до уваги

той факт, що практика застосування технологій менеджменту персоналу на підприємствах безсистемна, вкрай нерегулярна та орієнтована переважно на точкове вирішення поставлених задач.

Запропоновано використання технології ефективного менеджменту персоналу, що дозволить: задовольнити поточні та майбутні потреби підприємства у персоналі; удосконалити існуючу організаційну культуру; підвищити конкурентоспроможність підприємства; адекватно реагувати на виклики середовища; передбачити проблеми реалізації, включаючи опір змінам; створити клімат довіри і задоволеністю працею.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що використання розроблених теоретичних та методичних положень щодо забезпечення ефективності менеджменту персоналу дозволить задіяти комплексний підхід щодо його підвищення, оптимізувати використання інтелектуального, соціального та людського капіталу підприємства і, таким чином, удосконалити організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

**Ключові слова:** управління персоналом, розвиток, функціональна підготовка, механізм, інструментарій.

## **СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### *публікації, які відображають основний зміст дисертації*

1. Гілко О.К., Основні поняття і категорії структурно-функціональної підготовки управлінського персоналу. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління . Одеса, 2019.Том 18, № 1(41). с.169-183.

2. Гілко О.К., Теоретичні основи формування і розвитку системи структурно-функціональної підготовки управлінського персоналу. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління . Одеса, 2019. Том 18, № 2(42). с.153-170.

3. Байрачна О. К., Інструментарій функціональної підготовки управлінського персоналу в менеджменті організації. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 1. С.92-97.

4. Байрачна, О. К. Функціональна підготовка управлінського персоналу як інструмент підвищення ефективності менеджменту підприємств та організацій . Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 2. С. 352–358. ISSN 2415-8453.

5. Байрачна, О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 1. С. 342–348. ISSN 2415-8453.

6. Байрачна О. К. Архітектоніка механізму функціональної підготовки управлінського персоналу в системі менеджменту підприємства. Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (East European Scientific Journal). 2020. № 10(61).

7. Bairachna O. 2020. Problems of professional training of management personnel in Ukraine and prospects of development of the theory of Ukrainian management. New trends in economic systems management in the context of modern global challenges: collective monograph. scientific edited by M.Bezpartocnyi. VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House "St.Grigori Bogoslov", Vol.2.pp. 286 - 296.

***публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації***

8.Гілко О.К. Система підготовки управлінського персоналу в Україні. Науковий журнал «Альманах науки». Київ, 2017. Вип. № 6.С. 23-24.

9. Гілко О.К. Проблеми та шляхи вирішення професійної підготовки сучасних управлінських кадрів в Україні.Сучасний менеджмент:тенденції, проблеми та перспективи розвитку. Тези доповідей Дніпро,2018. № 1. С. 41-143.

10. Gilko O.K., Formation and development of the system of structural-functional training of management staff in Ukraine. II Міжнародна науково-

практична конференція «Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління» (Одеський національний політехнічний університет, м.Одеса, 6 листопада 2019р.). Одеса: ОНПУ, 2019. с. 15-17.

11. Крупіца І.В, Байрачна О.К., Перспективи розвитку українського менеджменту та проблеми при підготовці управлінського персоналу в Україні, Матеріали ІХ Міжнародної науково–практичної конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (Одеський національний політехнічний університет, м.Одеса, 28 травня 2020). Одеса: ОНПУ, 2020. с. 34-36

**публікації, які додатково розкривають зміст дисертації**

12. Байрачна О.К., Проблеми професійного навчання управлінського персоналу в Україні та перспективи розвитку теорії українського менеджменту. Review of transport economics and management. 2020. № 3 (19).с.158-171.

**SUMMARY**

**Bairachna O.K., The mechanism of functional training of management staff in Ukraine. - Manuscript.**

Thesis for a degree of Philosophy Doctor in Field of study 07 Management and administration by Program Subject Area 073 Management. - Odessa I.I. Mechnikov National University. - Odessa, 2020.– Manuscript.

The dissertation is devoted to substantiation of theoretical and methodical bases and practical recommendations on increase of efficiency of management of the enterprise at the expense of management of development of the personnel at introduction of its functional preparation. The essential and substantive characteristics of functional training of managerial staff in the system of its management are identified.

In the dissertation work the theoretical and methodical bases and practical recommendations on increase of efficiency of management of the enterprise at the expense of management of development of the personnel at introduction of its functional preparation are considered. Theoretical principles of using the tools of functional training of management staff in the management of the organization are substantiated.

The methodical bases of the organization and estimation of efficiency of use of functional preparation in management of the personnel of the enterprise (organization) are defined. The tendencies of development and use of systems and tools of functional training of managerial personnel by subjects of economic relations are revealed.

The peculiarities of the formation of systems of functional training of managerial staff and the development of relevant proposals in the market of educational services are outlined. The organizational principles of integration of functional training tools into personnel management of enterprises (organizations) are identified.

The architecture of the mechanism of functional training of managerial staff in the management system of the enterprise (organization) is substantiated. The priority directions of development of functional training of managerial staff are determined. Progressive and innovative organizational solutions in the field of implementation of functional training of managerial staff and development of their professional competence have been identified.

The conceptual bases of construction and functioning of the mechanism of functional training of the administrative personnel integrated in system of management of the enterprise (organization) are defined and proved. The methodical approach to identification of organizational bases of integration of tools of functional preparation in management of the personnel of the enterprises (organizations) is improved. Trends in the development and use of systems and tools for functional training of management personnel based on assessing the rationality of the cost of maintenance and development of personnel of the



enterprise (organization), creating conditions for training, training and retraining, management staff expectations from career trajectories.

The introduction substantiates the relevance and connection of work with scientific programs, plans, topics, formulates and substantiates the purpose of the research, shows the scientific novelty and practical significance of the research results, determines the personal contribution of the applicant in research and publications on the dissertation. The first section "Theoretical and methodological principles of using functional training of management personnel in the management system of the enterprise (organization)" considered and developed a scientific interpretation of the economic and managerial content of the definition of "functional training of management personnel" by identifying it as an ordered set of tools, tools and actions. its staff, focused on achieving a balance of goals and interests of development, the formation of adequate to the challenges of the external and internal environment competencies and capabilities of management staff. It is proved that such subsystems as: personnel needs planning, personnel selection and hiring, evaluation and adaptation of workers, development and motivation are designed to implement one of the main tasks of personnel management - providing the company with highly qualified personnel.

The second section "Dynamic trends in the need for management personnel and the development of functional training systems for management personnel" states that organizational and economic support for determining the effectiveness of personnel costs involves anticipating the growth of productivity over wages, increasing profitability, etc. As part of the author's model for assessing the effectiveness of personnel management, an analysis of the management superstructure to the processes of personnel management, which are represented by management functions. The methodical approach concerning an estimation of processes of efficiency of management of the personnel at the industrial enterprise is offered.

In the third section "Mechanisms and systems of functional training of management personnel in the management system of the enterprise (organization)"

it is established that the mechanism of organizational and economic support of personnel management must include control and management subsystems, the first of which is represented by HR, linear and functional managers in coordination of decision-making with senior management and trade unions, and the second is represented by personnel management processes. It is proposed to present the process of developing a pilot project of TEMP in the form of a strategic map with relevant indicators of achievement of strategic goals and a list of measures related to the action plan.

The methodical approach concerning an estimation of processes of efficiency of management of the personnel at the industrial enterprise is offered, including: formation of system of indicators of an estimation of efficiency of management of the personnel at the enterprise and their substantiation on corresponding processes; determination of integrated indicators of the level of efficiency of personnel management (according to the processes of personnel management: HR-strategy; selection, recruitment and hiring; adaptation; evaluation; movement; development; reward); formation of clusters of enterprises on the basis of integrated indicators of the level of efficiency of personnel management; identification of patterns and trends, development of measures aimed at improving the efficiency of personnel management in enterprises.

Its application on the one hand allows to reduce a number of indicators to one and to give an unambiguous assessment of the current situation, and on the other hand to make a final decision on personnel policy in the analysis of several quantitative assessments of personnel management processes. It is established that the mechanism of organizational and economic support for the effectiveness of personnel management must include management and control subsystems, the first of which is represented by HR, line and functional managers in coordination with senior management and trade unions, and the second is represented by personnel management processes. which are substantiated in detail and described in the previous sections of the work, providing a continuous process of attracting personnel to the enterprise of the appropriate level of qualification and in the right

quantity for the proper course of the production process to achieve the goals of the enterprise, create appropriate conditions for workers. development and rewards. Accordingly, the mechanism provides for the comparison of the results of evaluating the effectiveness of processes and the level of their management to justify the measures of proper and necessary organizational and economic support. It is proposed to present the process of development of the TEMP pilot project in the form of a strategic map with relevant indicators of achieving strategic goals and a list of measures for the action plan, taking into account the fact that the practice of personnel management technologies in enterprises is unsystematic, highly irregular .

The use of technology of effective personnel management is offered, which will allow: to satisfy current and future needs of the enterprise in personnel; to improve the existing organizational culture; to increase the competitiveness of the enterprise; adequately respond to environmental challenges; anticipate implementation challenges, including resistance to change; create a climate of trust and job satisfaction.

The practical significance of the results is that the use of developed theoretical and methodological provisions to ensure the effectiveness of personnel management will allow to take a comprehensive approach to improve it, optimize the use of intellectual, social and human capital and thus improve organizational and economic efficiency of personnel management .

**Key words:** personnel management, development, functional training, mechanism, tools.