

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

THEORETICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF A MODEL OF PERSONNEL MANAGEMENT IN UKRAINE

УДК 331.108

Челядінова Н.Г.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки,
бізнесу та управління персоналом
на транспорті
Український державний університет
залізничного транспорту

Мирошниченко Ю.В.

к.е.н., доцент кафедри економіки,
бізнесу та управління персоналом
на транспорті
Український державний університет
залізничного транспорту

Жердєв М.Д.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки,
бізнесу та управління персоналом
на транспорті
Український державний університет
залізничного транспорту

У статті розглянуто тенденції формування моделі кадрового менеджменту в Україні, особливості українського характеру та перехідного періоду, які треба враховувати. Щодо удосконалення моделі кадрового менеджменту в Україні розглянуто відомі моделі управління персоналом: японська модель, американська й європейська. Проаналізовано їхні основні риси та особливості. Виявлено нові вимоги, підходи, напрями для вдосконалення моделі кадрового менеджменту в Україні. Вдосконалення моделі управління персоналом в Україні вимагає грамотної оцінки персоналу, створення системи мотивації праці як стимулів, відповідних соціально-економічним завданням країни, свідомо прийнятим і підтриманим суспільною свідомістю. Запропоновано поряд з упровадженням закордонних принципів управління персоналом накопичувати власний досвід роботи з українськими працівниками. Завдяки цьому модель кадрового менеджменту в Україні буде дієвою, сучасною, пристосованою до національних традицій та особливостей управління.

Ключові слова: трудові відносини, HR-менеджер, потенціал, персонал, управління, планування, менеджмент, організаційна культура.

В статье рассмотрены тенденции формирования модели кадрового менеджмента в Украине, особенности украинского характера и переходного периода, которые необходимо учитывать. Что касается совершенствованию модели кадрового менеджмента в Украине, рассмотрены известные модели управления персоналом: японская модель, американская и европейская. Проанализированы их основные черты и особенности. Совершенствование модели управления персоналом в Украине требует грамотной оценки персонала, создания системы мотивации труда как стимулов, соответствующих социально-экономическим задачам страны, сознательно принятым и поддержанным общественным сознанием. Предложено наряду с внедрением зарубежных принципов управления персоналом накапливать собственный опыт работы с украинскими работниками. Благодаря этому модель кадрового менеджмента в Украине будет действенной, современной, приспособленной к национальным традициям и особенностям управления.

Ключевые слова: трудовые отношения, HR-менеджер, потенциал, персонал, управление, планирование, менеджмент, организационная культура.

The article deals with the tendencies of forming a model of personnel management in Ukraine, peculiarities of the Ukrainian character and the transitional period, which should be taken into account. In modern conditions, in the world management practice, various personnel-technologies, models of personnel management are used, aimed at more full realization of labor and creative potential for achievement of general economic success and satisfaction of personal needs of workers. As for the improvement of the personnel management model in Ukraine, consider the well-known models of human resources management: the Japanese model, American and European. Their main features and features are analyzed. So, according to the experience of these countries, knowledge of the strengths of employees, their needs and motives helps to identify people's abilities and determine the prospects for their development and development of the organization. New requirements, approaches, directions for improvement of the personnel management model in Ukraine are revealed. To make managerial decisions, to effectively organize all other HR processes, it is very important to have a competent assessment of the personnel that gives the company management the most valuable information. In order to understand the Ukrainian model of management, one should turn to the peculiarities of the Ukrainian character. Consequently, the Ukrainian model of management must take into account the features of the mass "agricultural" component of the national character, but it should be built on the values of "Cossack" [11]. At present, optimistic forecasts are facilitated by factors that are associated with increased prestige of management as a profession, attention to the development of its scientific basis and applied disciplines based on world experience, the creation of their own local models of personnel management. The improvement of the HRM model in Ukraine requires the creation of a system of motivation for labor, not as a sum of abstract concepts, but as incentives that are appropriate to the socioeconomic objectives of the country, consciously accepted and supported by the public consciousness. Thus, in order to create an effective model of personnel management in Ukraine, one should proceed not only from the experience of the leading world companies. The foreign experience of managing labor resources is undoubtedly worthy of wide practical application in line with real socio-economic conditions in Ukraine. But, a very important factor is the accumulation of our own experience of working with Ukrainian workers. Due to this, the model of personnel management in Ukraine will be effective, modern, adapted to national traditions and management features.

Key words: labor relations, HR-manager, potential, personnel, management, planning, management, organizational culture

Постановка проблеми. У сучасних умовах у світовій управлінській практиці застосовуються різноманітні персонал-технології, моделі кадрового менеджменту, націлені на більш повну реалізацію трудового і творчого потенціалу для досягнення загального економічного успіху і задоволення особистих потреб працівників [1].

Фахівці та дослідники розвинених країн виділяють такі моделі управління персоналом:

- управління за програмними цілями;
- управління за допомогою мотивації;
- рамочне управління;

- управління на основі делегування;
- партисипативне управління;
- підприємницьке управління [2].

У західній практиці управління персоналом передбачена стандартизована сертифікація фахівців з управління персоналом. У кожній країні існує своя модель професійних стандартів у сфері кадрового менеджменту, проте вони сильно відрізняються одна від одної. У кожній країні діє своя модель, яка найбільшою мірою відповідає її історичним, економічним і національним особливостям.

У практиці управління персоналом в останні роки чітко простежується переплітання різних його моделей: американської, японської та західноєвропейської. У цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми кадрів, кадрової політики та кадрової роботи досліджували багато вчених, наприклад наукову проблематику досліджували такі відомі вчені, як Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макґреґор, В. Оучі, В.І. Крамаренко, Г.В. Щокін та ін. Деякі аспекти проблеми сучасного управління персоналом знайшли своє відображення у працях В. Авер'яноа, Г. Атаманчука, Д. Бахрах, Ю. Битяк, Р. Вдовиченко, О. Грішнкової, Н. Есінової, Г. Захарчин, В. Майбороди, Т. Мотренко, Н. Нижник, Л. Пашко, П. Павленчик, Л. Позднякова, Г. Ситник, Л. Фугель та ін. Питання управління стратегічним персоналом, висвітлюють праці А.Я. Кибанова, В.П. Пугачова, Р. Марра, Г. Шмідта. А.Я. Кибанов, працюючи над проблемою управління персоналом, говорить, що планування персоналу полягає у тому, щоб забезпечити людей робочими місцями в потрібний час і в необхідній кількості, згідно з їхніми здібностями, нахилами і вимогами виробництва [3, с. 173]. У роботі В.В. Дикань досліджено суть кадрової політики, основні напрями в роботі з персоналом, її вплив на забезпечення економічної безпеки підприємства [4, с. 88–92]. Н.Л. Гавкалова у статті «Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту» доводить, що ефективний кадровий менеджмент має базуватися на об'єктивній оцінці кадрового потенціалу, що здійснюється на основі комплексного підходу та враховує вимоги до компетентності, кількісні та якісні параметри, соціальні та психологічні характеристики працівника [5, с. 4–14]. Поряд із вивченням моделей кадрового менеджменту різних країн залишається необхідність розроблення властивих нашому регіону підходів до кадрового менеджменту.

Яку модель кадрового менеджменту вибрати Україні, на чому вона повинна ґрунтуватися, які особливості українського характеру та перехідного періоду треба враховувати – ось основні, на нашу думку, питання формування моделі кадрового менеджменту в Україні.

Постановка завдання. Метою статті є вдосконалення моделі управління персоналом в Україні, яка продиктована змінами як у самій економіці країни, так і в роботі всіх її складників: підприємств та організацій, кадрового та керівного складу. У процесі даних перетворень виникають основні напрями розвитку, виявляються недоліки системи, розробляється методика, нові підходи до управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з найвідоміших моделей управління персоналом є японська модель, яка передбачає

початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник – посада»). Результати, отримані на японських підприємствах (наприклад, темпи зростання продуктивності праці), свідчать, що використані там методи управління персоналом досить ефективні. Саме ефективність приваблює дедалі більшу увагу зарубіжних дослідників, які, вивчаючи японські методи управління персоналом, розглядають можливість їх використання у власних країнах. Японська система менеджменту визнана найбільш ефективною в усьому світі, і головна причина її успіху – вміння працювати з людьми.

Японія першою у світі стала розвивати сучасний менеджмент із «людським обличчям», залучаючи всіх працівників до діяльності підприємства (фірми), до виготовлення якісної продукції з низькими витратами. У бідній природними ресурсами країні традиційно культивується принцип: «Наше багатство – людські ресурси», відповідно до якого створюються умови для найбільш ефективного використання цих ресурсів. На процес формування японського менеджменту вплинули американські ідеї управління. Так, найважливішим в ідеї японського менеджменту є те, що працюючий за наймом повинен усе життя працювати в одній фірмі, має американське походження, але в Японії ця ідея дала величезний ефект. Своєрідний і порядок ротатії на японських фірмах. На відміну від США, де людина може все своє життя працювати майстром, якщо це задовольняє її та компанію, в Японії вважають, що тривале перебування працівником на одній посаді призводить до втрати його інтересу до роботи, зниження рівня відповідальності.

Специфіка японського менеджменту, що враховує психологію людей та їхній соціальний статус, дала змогу домогтися незвичайних успіхів у промисловості, сприяє вдосконаленню традиційних методів управління кадрами в інших країнах із розвинутою економікою [6, с. 173].

Більшість фахівців у сфері менеджменту, державних і політичних діячів ставили і ставлять американську діловитість на перше місце. Перш за все вона проявляється в таких якостях персоналу, як цілеспрямованість, наполегливість і вміння доводити до кінця розпочату справу. Чи не випадково, що саме в американському менеджменті було розроблено й реалізовано в найрізніших проявах на різних рівнях концепція управління за цілями.

До організації будь-якої справи американський менеджер підходить досить ретельно, враховуючи всі сторони, які визначають результат справи. Ефективність будь-якої організаційної системи або організації визначається, по-перше, з розгляду її з різних позицій: правової, кадрової, фінансової, тимчасової, зовнішніх умов і т. ін.

Забезпечення вдосконалення менеджменту знаходить вирази у системі підготовки та підвищення кваліфікації персоналу. У цю систему входять чотири види організацій: школи управління (школи бізнесу), факультети і відділення у вищих навчальних закладах, професійні суспільства, консультативні фірми.

Видатне місце у цій сфері займають консультативні фірми. Вони проводять діагностику систем і процесів управління в різних структурах і на різних рівнях; реалізують досягнення науки управління та суміжних наук через упровадження різноманітних заходів; розробляють методики, типові й оригінальні підходи, рішення та нормативні матеріали; узагальнюють, систематизують, популяризують і рекламують практику вдосконалення управління. Таким чином, все це забезпечує необхідний рівень компетентності персоналу – фахівців та менеджерів [7, с. 201].

Західноєвропейський менеджмент розвивається під більшим впливом американської моделі, але він пом'якшує її рисами з японської моделі, такими як підвищення ролі людського чинника в управлінні та виробництві, реалізація відносин лідерства в колективі, застосування «м'яких» способів впливу на людей [8, с. 95–98].

Сучасний західноєвропейський менеджмент має такі особливості: перехід від диктату продавця до диктату споживача, усунення міждержавних перепон для руху товарів і грошей, проникнення на ринки європейських країн товарів компаній США й Японії. За цих умов успішна виробнича діяльність можлива тільки за ефективного менеджменту. Суто технічні проблеми поступаються проблемам комерціалізації товарів, освоєння фінансових потоків, ефективного використання людських ресурсів. Це спричинило трансформацію виробничих фірм у соціально-економічні осередки, які прагнуть найефективніше використовувати власні ресурси, враховуючи інтереси власника, персоналу, клієнтів [8, с. 95–98].

В останні роки теорія управління персоналом поповнилася оригінальними концепціями, які отримали широке визнання. Багато в чому це зумовлено зміною уявлень про об'єкт управлінської діяльності, у результаті якого у центрі уваги дослідників виявилися люди, їхня діяльність і сама організаційна культура. Людський ресурс став розглядатися як основний для підвищення ефективності роботи сучасної організації. Частина інвестицій, яка вкладається в людський потенціал, навіть перевищила вкладення в інші ресурси. Це послужило платформою для створення теорії людського капіталу, яка розглядає можливості людини в економічних поняттях вартості і ціни. Людський капітал включає у себе знання, навички, вміння, мотивацію, фізичний і психологічний стан та інші параметри.

Таким чином, продуктивним видається проєктування діяльності колективу на основі закону синергетики (від *synergeia* – співпраця, співдружність, спільні дії). У застосуванні до управління персоналом це означає, що потенціал колективу є більшим, аніж кожного його співробітника окремо. Звідси – переваги бригад, товариств та інших форм об'єднання перед індивідуальною працею в низці галузей господарств і культури. Виникає ефект взаємодопомоги, заповнення індивідуальних недоліків, корпоративних дій [9, с. 183–187].

Україна нині немає сформованої моделі менеджменту. Це твердження не означає, що країна взагалі не орієнтована на державне управління суспільним виробництвом у поєднанні із самоврядуванням регіонів. Перехід до ринку здійснюється спонтанно, за низького рівня керування суспільним виробництвом. Для розвитку менеджменту стали перешкодою протиріччя, закладені в конституційному визнанні соціальної спрямованості держави і яскраво вираженій монетаристській політиці демократичних урядів. Окрім того, орієнтація політичної та господарської еліти на американські методи управління без урахування специфіки країни перешкоджала утворенню раціональної моделі управління організацією. Але треба відзначити, що позитивні приклади існують і отримують подальший розвиток.

Зараз в Україні відбуваються докорінні зміни у сфері управління, які мають особливе значення у зв'язку зі зміною соціально-економічної системи. Нові підходи до управління викликані зміною умов господарювання, а вони, своєю чергою, потребують рішучих змін у стереотипах мислення, які склалися протягом тривалого часу.

Щоб склалася модель менеджменту для України, слід розглянути кризові явища у вітчизняному менеджменті, особливості українського характеру та перехідного періоду. Одним із таких явищ є криза управління в державі. Основна причина цього – втрата керованості внаслідок порушення соціальних структур через надмірну централізацію. Ще однією причиною кризи управління є те, що ринковій економіці не вдалося сформувати в українському менеджменті традиції точності, пунктуальності, здатності до управління своїм часом і часом підлеглих, створити механізми протидії суб'єктивній авральності, стихійності тощо.

Сучасні проблеми українського менеджменту, яких необхідно позбавитися: віра в абсолютну керованість, яка базувалася на ідеї, що існує можливість здійснювати докорінні економічні перетворення, не зачіпаючи соціальної та політичної сфер; спонтанна нормотворчість; патерналізм (від лат. *pater* – батько – система політичних відносин, принцип державного управління або політична практика, за якої одні політичні суб'єкти поводять себе до інших як «батько» до «дітей» у

патріархальній сім'ї); відомчість як спосіб управління державною власністю й історичний феномен радянської економіки; зрівнялівка; імітація роботи; тіньове управління; синдром довічного найму номенклатури як наслідок повної зайнятості.

Сучасні теорія і практика нараховують багато управлінських концепцій, які ґрунтуються на основі систем ключових показників ефективності. Оцінка й аналіз ефективності діяльності будь-якого підприємства в сучасних економічних умовах усе більш відходить від традиційних фінансових показників, розширюючи їх цілою низкою кількісно-експертних індикаторів, які додатково включають ще й соціальний, екологічний, бюджетний, соціально-економічний та інші складники ефективного функціонування суб'єкта господарської діяльності в рамках певного соціально-економічного середовища. У деяких дослідженнях наводиться обґрунтована позиція, що «економічна теорія, яка обмежується врахуванням лише економічного складника, є метрологічно неточною» [10, с. 22–37].

Кожна людина володіє особливими здібностями до виконання певної роботи. Ця робота є продовженням внутрішньої природи, виконуючи її, людина розкриває свій потенціал, удосконалюється та відчуває задоволення від самореалізації. Мовою сучасного менеджменту це означає, що проблема функціональної некомпетентності – це проблема людини, яка займається не своєю справою.

Для того щоб зрозуміти українську модель менеджменту, слід звернутися до особливостей українського характеру. Українська етнопсихологія включає у себе два види культури. Перший – це традиційне «сільське господарство» або «хліборобство», йому відповідають м'якість, толерантність, чуйність, душевна теплота, поблажливість, мрійливість, милосердя. Другий представляє «українське козацтво», йому властиві прагнення свободи, цілеспрямованість, рішучість, наполегливість, вірність слову, практичність, конкретність, справедливість.

Отже, в українській моделі менеджменту необхідно враховувати особливості масового «сільськогосподарського» складника національного характеру, але будуватися вона повинна на цінностях «козацького» [11].

Щодо вдосконалення моделі кадрового менеджменту в Україні розглянуто відомі моделі управління персоналом: японська модель, американська й європейська. Проаналізовано їхні основні риси й особливості, виявлено такі, що поліпшать українську модель, наприклад перехід від диктату продавця до диктату споживача, початкове вивчення сильних та слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця, система підготовки та підвищення

кваліфікації персоналу. Так, згідно з досвідом цих країн, знання сильних сторін співробітників, їхніх потреб і мотивів допомагає виявити здібності людей і визначити перспективи їхнього розвитку в контексті розвитку організації. Для прийняття управлінських рішень, ефективної організації всіх інших HR-процесів дуже важливою є грамотна оцінка персоналу, яка дає керівництву компанії найціннішу інформацію.

Висновки з проведеного дослідження. Нині оптимістичному прогнозу сприяють чинники, які пов'язані з підвищенням престижності менеджменту як професії, увагою до розвитку його наукових основ і прикладних дисциплін на основі світового досвіду, створенням власних локальних моделей управління персоналом. Удосконалення моделі управління персоналом в Україні вимагає створення системи мотивації праці не як суми абстрактних понять, а як стимулів, відповідних соціально-економічним завданням країни, свідомо прийнятим і підтриманим суспільною свідомістю.

Таким чином, щоб створити дієву модель кадрового менеджменту в Україні, слід виходити не лише з досвіду провідних світових компаній. Закордонний досвід управління трудовими ресурсами, безумовно, вартий широкого практичного застосування відповідно до реальних соціально-економічних умов в Україні. Але дуже важливим чинником є накопичення власного досвіду роботи з українськими працівниками. Завдяки цьому модель кадрового менеджменту в Україні буде дієвою, сучасною, пристосованою до національних традицій та особливостей управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 р. № 47. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16?lang=ru> (дата звернення: 27.03.2019).
2. Данюк В.М., Пентюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу : навчальний посібник ; за ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. Москва : Инфра-М, 2005. 638 с.
4. Дикань В.В., Гладух М.В. Формування кадрової політики як запорука ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. № 54(2). С. 88–92.
5. Гавкалова Н.Л. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. № 3. С. 4–14.
6. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.

7. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : ДНУ Економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського, 2004. 304 с.

8. Сухоруков А.М., Ляшок Н.Ю. Аналіз відомих моделей управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону*. 2010. С. 95–98. URL: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/20107/1/Suhorukov%20A.M.%2C%20Ljashok%20N.Ju.pdf> (дата звернення: 27.03.2019).

9. Челядінова Н.Г. Планування діяльності колективу на основі закону синергетики в застосуванні до управління персоналом. *Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку»*, м. Львів, 10–12 жовтня 2013 р. Львів, 2013. С. 183–187.

10. Башнянин Г.І., Третяк Г.С., Дубовой О.Ф. Формацийні типи дерегуляційної ефективності економічних систем *Вісник Львівської комерційної академії. Збірник наукових праць. Серія економічна*. 2010. № 33. С. 22–37.

11. Лесечко М. Українська модель менеджменту. *Народний оглядач*. 2005. URL: <https://www.ar25.org/article/ukrayinska-model-menedzhmentu.html> (дата звернення: 27.03.2019).

REFERENCES:

1. Verhovna Rada Ukrainy (2016) *Pro zatverdzhennya Ty'povogo polozhennya pro sluzhbu upravlinnya personalom derzhavnogo organu*. [On Approval of the Model Regulations on the Personnel Management Service of a State Body]. Nacional'ne agentstvo Ukrainy z py'tan' derzhavnoyi sluzhby. Nakaz 03.03.2016 № 47. [Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service of March 03, 2016, No. 47]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16?lang=ru> (accessed 27 march 2019).

2. Danyuk V. M., Pentyux V.M., Sy'mbalyuk S.O. (2004) *Menedzhment personalu* [Staff management]. Ky'viv : KNEU. (in Ukrainian)

3. Kibanov A.YA. (2005) *Upravleny'e personalom organy'zacy'u* [Organization Personnel Management]. Moskva : Infra-M. (in Russian)

4. Dy'kan' V.V., Gladux M.V. (2017) *Formuvannya kadrovoyi polity'ky yak zaporuky efekty'vnoyi ekonomichnoyi bezpeky pidpry'yemstva* [Formation of

personnel policy as a guarantee of effective economic safety of the enterprise]. *Social'na ekonomika*, no. 54 (2), pp. 88-92.

5. Gavkalova N.L. (2014) *Kadrovyy` potencial yak osnova rozvy'tku kadrovogo menedzhmentu* [Personnel potential as the basis of personnel management development] *Ekonomika ta upravlinnya pidpry'yemstvamy` mashy'nobudivnoyi galuzi.*, no. 3, pp. 4-14.

6. Krushel'ny'cz`ka O. V., Mel'ny'chuk D.P. (2003) *Upravlinnya personalom* [HR]. Ky'viv : Kondor. (in Ukrainian)

7. Balabanova L. V., Sardak O.V. (2004) *Organizaciya praci menedzhera* [Organization of labor manager]. Ky'viv : DNU Ekonomiky i torgivli im. My`xajla Tugan-Baranovs`kogo. (in Ukrainian)

8. Suxorukov A.M., Lyashok N.Yu. (2010) *Analiz vidomy`x modelej upravlinnya personalom pidpry'yemstva* [Analysis of known models of enterprise personnel management]. *Aktual'ni problemy` ekonomichnogo i social'nogo rozvy'tku regionu* [Actual problems of economic and social development of the region] (electronic journal), vol. 10, no. 10, pp. 95-98. Available at: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/20107/1/Suhorukov%20A.M.%2C%20Ljashok%20N.Ju.pdf> (accessed 27 march 2019).

9. Chelyadinova N.G. (2013) *Planuvannya diyal'nosti kolekty'vu na osnovi zakonu sy'nergety'ky` v zastosuvanni do upravlinnya personalom*. [Planning the activities of the team on the basis of the law of synergetics in applying to personnel management] *Proceedings of the Upravlinnya personalom u sy'stemi menedzhmentu organizacij: tendencyi ta perspekty'vy` rozvy'tku* (Ukrayina, m. L`viv-Slavs`ke, 10-12 zhovtnya 2013 r.), L`viv: "Best Druk", pp. 183-187.

10. Bashnyany'n G.I., Tretyak G.S., Dubovoj O.F. (2010) *Formacijni ty`py` deregulyacijnoyi efekty'vnosti ekonomichny`x sy'stem* [Formation types of deregulation efficiency of economic systems] *Visnyk L`vivs`koyi komercijnoyi akademiyi. Zbirnyk naukovy`x prac`.* *Seriya ekonomichna*. vol. 10, no. 33, pp. 22-37.

11. Lesechko M. (2005) *Ukrayins`ka model` menedzhmentu* [Ukrainian management model] *L`vivs`ka gazeta "Narodny`j oglydach"* [Lviv newspaper "People's columnist"] (electronic journal), vol. 5, no. 18, pp. 3. Available at: <https://www.ar25.org/article/ukrayinska-model-menedzhmentu.html> (accessed 27 march 2019).

Chelyadinova Natalya

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Economics,
Business and Personnel Management in Transport
Ukrainian State University of Railway Transport

Miroshnichenko Julia

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Ukrainian State University of Railway Transport

Zherdiev Nikolai

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Economics,
Business and Personnel Management in Transport
Ukrainian State University of Railway Transport

**THEORETICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF A MODEL
OF PERSONNEL MANAGEMENT IN UKRAINE**

The purpose of the article. The article deals with the tendencies of forming a model of personnel management in Ukraine, peculiarities of the Ukrainian character and the transitional period, which should be taken into account. In modern conditions, in the world management practice, various personnel-technologies, models of personnel management are used, aimed at more full realization of labor and creative potential for achievement of general economic success and satisfaction of personal needs of workers.

Methodology. In Western practice, personnel management provides for standardized certification of human resources management personnel. Each country has its own model of professional standards in the field of human resources management, but they are very different from each other, which corresponds most to its historical, economic and national peculiarities.

In practice, the management of personnel in recent years clearly traced the interweaving of its various models: American, Japanese and Western European. This shows the process of internationalization of modern management. In recent years, the theory of personnel management has been replenished with original concepts that have gained widespread acceptance. In many ways, this is due to a change in perceptions about the object of management activity, which resulted in the focus of the researchers were people, their activities and the organizational culture itself. The human resource has been seen as a key to improving the performance of a modern organization. The part of the investment that is investing in human potential, even exceeded investment in other resources.

Results. Nowadays in Ukraine there are radical changes in the field of governance that are of particular importance in connection with the change in the socio-economic system. New approaches to management are caused by changes in business conditions, and they, in turn, require decisive changes in the stereotypes of thinking that have developed over a long period of time. In order to develop a management model for Ukraine, one should also consider crisis phenomena in domestic management, peculiarities of Ukrainian character and transitional period. Therefore, in the Ukrainian model of management, it is necessary to take into account softness, tolerance, sensitivity, sincerity, leniency, dreaminess, mercy as a component of the national character, but it must be built on the pursuit of freedom, purposefulness, determination, perseverance, practicality, concreteness, and justice.

Practical implications. Thus, in order to create an effective management system at Ukrainian enterprises, to develop their own brand philosophy of personnel management, one should proceed not only from the experience of leading world companies. The foreign experience of managing labor resources is undoubtedly worthy of wide practical application in line with real socio-economic conditions in Ukraine. However, it is very important to accumulate the experience of working with Ukrainian workers. [14, p. 343] Thanks to this, the management system in Ukraine will be effective, modern, adapted to national traditions and management peculiarities.

Value/originality. New requirements, approaches, directions for improvement of the personnel management model in Ukraine are revealed. To make managerial decisions, to effectively organize all other HR processes, it is very important to have a competent assessment of the personnel that gives the company management the most valuable information.

It is proposed, along with the introduction of foreign principles of personnel management, to accumulate their own experience of working with Ukrainian workers. Due to this, the model of personnel management in Ukraine will be effective, modern, adapted to national traditions and management features.