

УДК 330.3:338.24:303.22:631.1:51-77

БУРЕННІКОВА Наталія Вікторівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту,
Вінницький національний технічний університет
м. Вінниця, Україна
ORCID ID: 0000-0002-2529-1372
n.burennikova@ukr.net

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті на підґрунті існуючих підходів до процесу управління людськими ресурсами промислових підприємств окреслено новітні підходи до ефективності такого управління, вказано на його значущість у сучасних умовах. Метою статті є окреслення сучасних підходів до забезпечення ефективності процесу управління людськими ресурсами в проєктному менеджменті для досягнення конкурентоспроможності промислових підприємств, котрі беруть участь у коротко- та довгострокових проєктах. Розглянуто варіант тлумачення такого управління, а також висловлено думку автора стосовно актуального трактування категорії «людські ресурси». Наведено авторське визначення ефективності як якісної складової результативності будь-якого процесу, в тому числі, процесу управління, зокрема, людськими ресурсами. Процесом автором вважається сукупність дій системи (наприклад, підприємства) у просторі та часі при певних внутрішніх і зовнішніх умовах (обставинах) під впливом яких-небудь факторів (рушійних сил). В основу зазначеного вище підходу покладено матрицю відповідальності проєкту. Акцентовано увагу на тому, що ефективність процесу управління людськими ресурсами підприємств (як систем на мікрорівні) можна оцінювати за допомогою моделей Буреннікової (Поліщук)-Ярмоленка, окреслено основний склад таких моделей із відповідним категоріальним апаратом. Акцентовано, що такі моделі можна застосовувати для систем будь-яких типів та рівнів ієрархії. Підкреслено, що оцінювання ефективності процесу управління сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських рішень в проєктному менеджменті, зокрема, стосовно людських ресурсів. Наведено приклад матриці відповідальності по проєкту із зазначенням місця авторських моделей ефективності (якісної складової результативності процесу) в ній. На основі використання процесного та системного підходів запропоновано враховувати ефективність управління на кожній стадії реалізації проєкту.

Ключові слова: управління, ефективність, процес, людські ресурси, підприємство, матриця відповідальності.

JEL classification: C53; D2; L51; P47

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2021.1.13.19>

1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Ефективне управління людськими ресурсами є важливою частиною для досягнення цілей діяльності промислових

підприємств, а удосконалювання управління, пов'язане з оцінюванням його ефективності, є нагальною проблемою сьогодення. Саме ефективне управління, зокрема, людськими ресурсами, сприяє економічному зростанню, покращенню показників діяльності та конкурентоспроможності продукції

промислових підприємств тощо. Досягненню цілей підприємств сприяє проєктний менеджмент, який своїм внеском у розвиток підприємств (складних, динамічних, кібернетичних систем, котрі потребують управління) оживляє економіку.

2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Оскільки економіка в умовах глобалізації стає все більш нестабільною, то на рівні підприємств зростає значимість формування конкурентних переваг на основі не тільки традиційних, а й інноваційних методів управління людськими ресурсами. Дослідження еволюції питання щодо управління людськими ресурсами, пов'язаного з використанням тих чи інших його методів, показало, що протягом останніх десятиріч йому приділяли увагу зарубіжні вчені Г. Беккер [1], У. Мілер [2], М. Портер [3], А. Сен [4], Д. Черінгтон [5], Шулер та Джексон [6] тощо, а також вітчизняні науковці Л. Балабанова [7], Д. Богиня [8], Е. Лібанова [9], Д. Мельничук [10], В. Поддубняк [11], О. Тимохіна [12], А. Фандєєва [13] та ін. М. Портер [3] виявив, що управління людськими ресурсами є ключовим фактором для досягнення конкурентної переваги, тому актуальними стають питання ефективності зазначеного управління. Вчені (наприклад, [14]) доводять, що в сучасних умовах основою забезпечення ефективності діяльності промислових підприємств є збалансована система управління людськими ресурсами (HRM), спрямована на формування конкурентних переваг підприємств завдяки правильному оцінюванню ефективності самого процесу управління.

3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ
Невирішеною частиною проблеми залишаються підходи до оцінювання ефективності процесу управління людськими ресурсами підприємств. Для зазначеного оцінювання нами запропоновано застосовувати, наприклад, авторські показники ефективності функціонування компонент учасників виробництва щодо людського капіталу (див., наприклад, [15]).

4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є окреслення сучасних підходів до забезпечення ефективності процесу управління людськими ресурсами в проєктному менеджменті для досягнення конкурентоспроможності промислових підприємств, котрі беруть участь у коротко- та довгострокових проєктах. Такі проєкти мають бути результативними.

Відомим є факт, що з точки зору управління процесами в проєкті можна управляти людськими ресурсами, штатом проєкту, тобто тими об'єктами управління, які вимірюються кількісно. Нашою задачею є акцентування уваги на можливості вимірювання та оцінювання результативності й ефективності самого процесу управління, зокрема, людськими ресурсами підприємства у контексті проєктного менеджменту. При цьому процесом, як завжди, вважатимемо сукупність дій системи у просторі та часі при певних внутрішніх і зовнішніх умовах (обставинах) під впливом яких-небудь факторів (рушійних сил). При дослідженні використовуватимемо авторські моделі Буреннікової (Поліщук)-Ярмоленка складових частин результативності будь-якого процесу та відповідні показники як індикатори дієвості процесу [16] в даному випадку, процесу управління людськими ресурсами.

5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Як показали наші дослідження вже протягом понад 20 років, потребують розглядання категорія результативності (of the efficiency) будь-якого процесу за кінцевими наслідками одночасно і з кількісного боку, у вигляді характеристики його масштабного продукту, і з якісного, з урахуванням ефективності (of the effectiveness), та відповідні їм показники як індикатори [15-17 та ін.]. У моделях складових результативності та ефективності, як завжди, наслідком процесу управління «...вважатимемо продукти цього процесу: продукт як користь – чистий наслідок процесу, продукт як втрати (втрачений наслідок процесу), загальний продукт

(сукупний наслідок процесу як з позицій користі, так і з позицій втрат); масштабний продукт у вигляді продукту як користі та тієї частини продукту як втрат, котра пропорційна частці продукту як користі в загальному продукті (цей продукт характеризує масштаб процесу – звідси і походить його назва). Показники як індикатори дієвості процесу управління мають такий вигляд: V – показник загального продукту процесу; Z – показник його продукту як затрат; $G = (V - Z)$ є показником продукту як вигоди (користі) процесу; $E = V / Z$ – показник ефективності процесу як відношення показників загального продукту V і продукту як затрат Z (якісна складова результативності процесу); $K = (G + Z \cdot G / V)$ – показник масштабного продукту процесу (кількісна складова показника результативності процесу); $R = K \cdot E = K \cdot V / Z = G \cdot V (1 + V / Z)$ є показником результативності процесу як добутку показника K масштабного продукту процесу на показник E його ефективності» [15, с. 22]. Пропонований нами підхід до встановлення та досягнення конкретного рівня ефективності процесу управління, зокрема, людськими ресурсами проєкту, ґрунтується на результатах обчислень за моделями складових результативності та ефективності (якісної складової результативності) процесу. Він може сприяти підвищенню обґрунтованості управлінських рішень у контексті згаданої вище ефективності процесу управління проєктом.

Інформаційною базою для обчислення показників складових результативності у випадку, наприклад, підприємств є річні фінансові звіти відповідних підприємств; для розрахунків їх слід брати у грошовому вимірі у фактичних цінах на одного працюючого. В інших випадках використовується певна інформаційна база з урахуванням того, що практичне застосування запропонованих підходів до дослідження певного процесу на основі моделювання залежить від специфіки цього процесу та потребує спеціального розгляду, що пов'язується з особливостями вимірювання продуктів процесу [16].

Стосовно терміна «людські ресурси» (англ. – «human resources»), відзначимо таке. Поява цього терміна «...з одного боку, пов'язується із заміною категорій «трудо-

ресурси» (ввів у науковий обіг у 20-х роках ХХ ст. академік С. Г. Струмилін (Струмилло-Петрашкевич)), «кадри» (від фр. cadres – особовий склад), «персонал» (від лат. persona – особа, особистість; personalis – особовий, особистий) ...Незважаючи на значне поширення, термін «людські ресурси» у категорійному плані є недостатньо визначеним і у доступних енциклопедичних виданнях не надається його універсальна тлумачна формула» [18, с. 7].

Унаслідок складності й багаторівневості сучасна системи управління людськими ресурсами не є чітко структурованою, але у її складі виокремлюють керуючу і керовану підсистеми. У площині управління людськими ресурсами керуюча підсистема здійснює управлінський вплив на керовану для забезпечення функціонування та розвитку останньої в певному напрямі. Зазначене відбувається за рахунок реалізації функцій, методів і принципів тощо управління людськими ресурсами в проєктному менеджменті. Усі вони є взаємопов'язаними і спрямовані на досягнення відповідної результативності процесу управління.

Управління людськими ресурсами проєкту містить процеси, які спряють організації та керуванню командою проєкту. На тлі безпрецедентних наслідків і викликів, спричинених пандемією COVID-19, економічною кризою тощо підприємства змушені запроваджувати кардинально нові підходи до організації робочих процесів, а також управління ними. Таке управління має бути ефективним. Керівники підприємств мають зосереджувати увагу не тільки на плануванні можливих подій при реалізації проєктів, а й на злагодженості дій усієї команди, персоналу підприємства як складової людських ресурсів. Вміння ефективно організовувати колективну роботу набуває особливого значення при управлінні командою проєкту. Якщо учасники проєкту мають недостатній рівень управлінських та/або технічних вмінь і навичок, тоді їх набуття або розвиток слід передбачати у плані навчання персоналу [19]. За організацію «середовища проєкту» покладається обов'язок на менеджерів проєктів. Вони мають заручитися допомогою вищого керівництва та прихильністю учасників

команд, ефективно вирішувати та улагоджувати інциденти, які виникають під час виконання проєкту, зміцнювати довіру та створювати умови для відкритого спілкування між членами команди.

Не зосереджуючи уваги на етапах (стадіях) розвитку проєкту, перейдемо до підходів стосовно його здійснення (реалізації) та ролі у ньому менеджера. Зазначене здійснення відбувається в рамках конкретних організаційних форм, конструкція яких значно впливає на сам проєкт. Існує велике різноманіття організаційних форм реалізації проєктів залежно від того, хто виступає менеджером проєкту [19]. Одним з найбільш відомих підходів до візуалізації певної організаційної форми реалізації проєкту є матриця розподілу відповідальності (Responsibility Assignment Matrix, RAM), яка дозволяє ілюструвати зв'язки між робочими діями (процесами, операціями тощо) під час виконання конкретного проєкту і членами проєктної групи. Матриця є структурою, яка ставить у відповідність до ієрархічної структури конкретну організаційну структуру і певним чином сприяє окресленню кола осіб, відповідальних за кожен елемент змісту проєкту. Організаційна структура проєкту (OBS) визначає відносини між його учасниками, їхню відповідальність і

повноваження в процесі реалізації проєкту. Матриця може бути створеною у форматі, названому RACI (див. табл. 1, складену на прикладі реалізації проєкту щодо встановлення програмного забезпечення на промисловому підприємстві).

Ефективне управління проєктом має розглядатися з позицій як системного підходу, так і з позицій окремих відповідних складових (компонентів, елементів, частин) такої системи, які це відображено у таблиці 1. При цьому виникає необхідність розроблювання й удосконалювання відповідної методики вимірювання та оцінювання ефективності (E) процесу управління проєктом у контексті людських ресурсів (команди проєкту). Така методика, на нашу думку, може ґрунтуватися на моделях складових ефективності та результативності будь-якого процесу авторів Буреннікової (Поліщук)-Ярмоленка (детальніше – див. у роботах [15-17] тощо). Згадані моделі можуть застосовуватись для систем будь-яких типів та ієрархічних рівнів (див. [15-17] та ін.), що уможлиблює їх використання для випадку процесу управління людськими ресурсами промислових підприємств як систем на мікрорівні.

Таблиця 1

Матриця відповідальності RAM у форматі RACI (E) для промислового підприємства

Функція	Елементи організаційної структури			
	Інвестор проєкту	Менеджер проєкту	Розробник	Аналітик
Початок проєкту	C	A; E	R	R
Складання плану проєкту	I	A; E	C	C
Порівняння вимог користувачів	I	A; E	I	R
Встановлення технічних вимог	I	A; E	I	R
Визначення програмних засобів	I	A; E	R	C
Визначення тестового програмного забезпечення	I	A; E	C	R
Встановлення програмного забезпечення	C	A; E	C	R

Джерело: удосконалено авторами на основі [19, 20] та презентованих уперше в роботі [16] авторських результатів досліджень щодо можливості застосування моделей складових результативності до будь-яких систем

У табл. 1: R – Responsible (виконує); A – Accountable (несе відповідальність); C – Consult before doing (консультує до виконання); I – Inform after doing (повідомляє після виконання). Зазначена матриця у контексті досягнення певної ефективності процесу управління доповнена нами E – Effectiveness (забезпечує ефективність результату проєкту); маємо RACI (E). Матриця відповідальності сприяє більшій оперативності та дієвості реалізації проєкту, чіткішому визначенню функціональних обов'язків окремих учасників проєкту, підвищенню відповідальності за кінцевий результат проєкту задіяних у ньому людських ресурсів, ефективності процесу управління ними.

Презентована методика із використанням авторських моделей складових результативності процесу управління людськими ресурсами підсилює та урізноманітнює існуючі аспекти в контексті аналізу понять і процесів на засадах проектного менеджменту. Подальші розвідки планується пов'язати з матрицею відповідальності у контексті ефективності управління людськими ресурсами з практичної точки зору.

6. ВИСНОВКИ З **ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК.** Через нестабільність соціальних, політичних тощо умов та економічну кризу в країні постають питання покращення використання людських ресурсів у проектах й ефективного управління ними, що детальніше з теоретичної та практичної точок зору досліджуватиметься нами у подальшому. Запропонований нами підхід із застосуванням оновленої матриці відповідальності може сприяти підвищенню ефективності управління людськими ресурсами та, на основі цього, покращенню конкурентоспроможності підприємств.

ЛІТЕРАТУРА

1. Becker G. S. *Human capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press, 1993. 412 p.
2. Miler W. *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. 1987. 368 p.
3. Porter M. E. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86, iss. 1. P. 78-93.
4. Sen A. K. Human Rights and Capabilities. *Journal of Human Development*. 2005. № 6. P. 151-166.
5. Cherrington D. *The Management of Human Resource*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1995. 422 p.
6. Schuler R. S., Jackson S. E. Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*. 1987. Vol. 1. № 3. P. 207-219.
7. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом: [підручник]*. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
8. Богиня Д. Трансформаційні процеси в системі формування національного ринку праці : інституційний аспект. *Україна: аспекти праці*. 2005. № 1. С. 3-8.
9. Лібанова Е., Палій О. *Ринок праці та соціальний захист: навч. посіб.* К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2004. 491 с.
10. Мельничук Д. П. *Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення: монографія*. Житомир: Полісся, 2015. 564 с.
11. Поддубняк В. В. Трансформаційні процеси в управлінні людськими ресурсами: соціальні та культурні пріоритети. *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2013. № 2. С. 163-167.
12. Тимохіна О. О. Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства. *Економіка і регіон*. 2013. № 4. С. 106-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2013_4_19.
13. Фандеєва А. Є. Теоретичні положення стратегічного управління людськими ресурсами. *Бізнес Інформ*. 2012. № 11. С. 230-233.
14. Krausert A. HRM systems for knowledge workers: differences among top managers, middle managers, and professional employees. *Human Resource Management*. 2014. Vol. 53. No. 1. P. 67-87.
15. Буреннікова Н. В., Ярмоленко В. О., Кавецький В. В. Теоретико-прикладні аспекти управління ефективністю інвестицій промислових підприємств з позицій стейкхолдерської теорії: сутність, показники. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 218-229.
16. Ярмоленко В. О., Поліщук (Буреннікова) Н. В. Складові результативності функціонування складних систем як об'єкти моделювання. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2012. № 33. С. 86-93.
17. Поліщук (Буреннікова) Н. В. *Функціонування економічних систем: моделі складових результативності : [моногр.]*. Вінниця: ВНАУ, 2010. 396 с.
18. Сардак С. Е. *Управлінсько-регуляторні аспекти розвитку людських ресурсів в умовах глобалізації: моногр.* Д. : Вид-во ДНУ, 2012. 460 с.
19. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. *Управление проектами: Учебн. пособ. / Под общ. ред. И. И. Мазура*. 2-е изд. М.: Омега-Л, 2004. 664 с.
20. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Project Management Institute, 2017. 756 p.

REFERENCES

1. Becker G. S. (1993) *Human capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
2. Miler W. (1987) *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
3. Porter M. E. (2008) The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, vol. 86, iss. 1, pp. 78-93.
4. Sen A. K. (2006) Human Rights and Capabilities. *Journal of Human Development*, no. 6, pp. 151-166.
5. Cherrington D. (1995) *The Management of Human Resource*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
6. Schuler R. S., Jackson S. E. (1987) Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, vol. 1, no. 3, pp. 207-219.
7. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2011) *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. K.: Tsentr uchbovoi literatury.
8. Bohynia D. (2005) Transformatsiini protsesy v systemi formuvannia natsionalnoho rynku pratsi: instytutsiinyi aspekt [Transformational processes in the system of formation of the national labor market: institutional aspect]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 1, pp. 3-8.
9. Libanova E., Palii O. (2004) *Rynok pratsi ta sotsialnyi zakhyst* [Labor market and social protection]. K.: Vyd-vo Solomii Pavlychko Osnovy.
10. Melnychuk D. P. (2015) *Liudskyy kapital: priorytety modernizatsii suspilstva u konteksti polipshennia yakosti zhyttia naseleattia: monohrafiia* [Human capital: priorities for modernization of society in the context of improving the quality of life]. Zhytomyr: Polissia.
11. Poddubniak V. V. (2013) Transformatsiini protsesy v upravlinni liudskymy resursamy: sotsialni ta kulturni priorytety [Transformational processes in human resource management: social and cultural priorities]. *Visnyk Donetskoho universytetu ekonomiky ta prava*, no. 2, pp. 163-167.
12. Tymokhina O. O. (2013) Upravlinnia personalom yak kliuchovyi element u systemi menedzhmentu pidpriemstva [Personnel management as a key element in the enterprise management system]. *Ekonomika i rehion*, no. 4: 106-112, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2013_4_19.
13. Fandieieva A. Ye. (2012) Teoretychni polozhennia stratehichnoho upravlinnia liudskymy resursamy [Theoretical provisions of strategic human resource management]. *Biznes Inform*, no. 11, pp. 230-233.
14. Krausert A. (2014) HRM systems for knowledge workers: differences among top managers, middle managers, and professional employees. *Human Resource Management*, vol. 53, no. 1, pp. 67-87.
15. Buriennikova N. V., Yarmolenko V. O., Kavetskyi V. V. (2020) Teoretyko-prykladni aspekty upravlinnia efektyvnistiu investysii promyslovykh pidpriemstv z pozytsii steikholderskoi teorii: sutnist, pokaznyky [The Theoretical and Applied Aspects of the Management of Efficiency of the Industrial Enterprises' Investments from the Standpoint of the Stakeholder Theory: Essence, Indicators]. *Biznes Inform*, no. 1, pp. 218-229.
16. Iarmolenko V. O., Polishchuk (Buriennikova) N. V. (2012) Skladovi rezultatyvnosti funktsionuvannia skladnykh system yak obiekty modeliuвання [Components of the Performance of Complex Systems as Objects of Modeling]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 33, pp. 86-93.
17. Polishchuk (Buriennikova) N. V. (2010) *Funktsionuvannia ekonomichnykh system: modeli skladovykh rezultatyvnosti* [Functioning of Economic Systems: Models of Performance Components]. Vinnytsia: VNAU.
18. Sardak S. E. (2012) *Upravlinsko-rehuliatorni aspekty rozvytku liudskykh resursiv v umovakh hlobalizatsii* [Management and regulatory aspects of human resources development in the context of globalization]. Dnipro: Vyd-vo DNU,.
19. Mazur Y. Y., Shapyro V. D., Olderohhe N. H. (2004) *Upravlenye proektamy* [Project management]. M.: Omeha-L.
20. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (2017). Project Management Institute.

Abstract

BURENNIKOVA Nataliia. Modern approaches to efficiency human resources management process industrial enterprises in the context of project management

The article, based on the existing approaches to the process of human resources management of industrial enterprises outlines the latest approaches to the effectiveness of such management, points to its importance in modern conditions. The aim of the article is to outline modern approaches to ensuring the effectiveness of the human resource management process in project management to achieve competitiveness of industrial enterprises involved in short- and long-term projects. The variant of interpretation of such management is considered, and also the opinion of the author concerning actual interpretation of a category "human resources" is expressed. The author's definition of efficiency as a qualitative component of the effectiveness of

any process, including the management process, in particular, human resources. The author's process is a set of actions of the system (for example, enterprises) in space and time under certain internal and external conditions (circumstances) under the influence of any factors (driving forces). The above approach is based on the project responsibility matrix. Emphasis is placed on the fact that the effectiveness of the process of human resource management of enterprises (as systems at the micro level) can be assessed using models Burennikova (Polishchuk) -Yarmolenko, outlined the main composition of such models with the appropriate categorical apparatus. It is emphasized that such models can be applied to systems of any types and levels of hierarchy. It is emphasized that evaluating the effectiveness of the management process will help increase the validity of management decisions in project management, in particular, in relation to human resources. An example of the matrix of responsibility for the project is given, indicating the place of the author's efficiency models (qualitative component of the process effectiveness) in it. Based on the use of process and system approaches, it is proposed to take into account the effectiveness of management at each stage of project implementation.

Keywords: management, efficiency, process, human resources, enterprise, responsibility matrix.

Стаття надійшла до редакції 25.11.2021 р.

Бібліографічний опис статті:

Буреннікова Н. В. Сучасні підходи до забезпечення ефективності процесу управління людськими ресурсами промислових підприємств у контексті проєктного менеджменту. *Innovation and Sustainability*. 2021. № 1. С. 10-15.

Burennikova N. (2021) Modern approaches to efficiency human resources management process industrial enterprises in the context of project management. *Innovation and Sustainability*, №. 1, pp. 10-15.