

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет природокористування

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА

Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітнього ступеня «Магістр»

на тему: **«ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ
ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ»**

Виконала: студент групи Мо-62
спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)
Комар Олег Васильович
(Прізвище та ініціали)

Керівник: Михалюк Н.І.
(Прізвище та ініціали)

Дубляни 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В.Храпливого
Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент Войнич Л.Й.
(звання, ступінь, прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу студента

_____ Комар Олег Васильович _____
(прізвище, ім'я, по-батькові)

**1. Тема роботи: «ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ
ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ»**

Керівник роботи: Михалюк Н. І _____ к.е.н., доцент _____
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом по ЛНУП в редакції від “ 27 ” 10 .2023р. № 572/к.с.

2. Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 17.01.24р.

3. Вихідні дані для кваліфікаційної роботи:

Планові та звітні дані Тернопільської області, а також чинні на підприємствах
виробничі інструкції, положення, нормативи, та зібранні дані в процесі
проведення опитування респондентів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ.

**РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАТЕГОРІЇ КАДРОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ**

1.1 Кадровий менеджмент як складова структури сучасного менеджменту

1.2 Зміст кадрового менеджменту його мета функції та завдання

1.3 Методика дослідження кадрового менеджменту в підприємстві

**РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ**

2.1 Організаційно-економічна характеристика Тернопільської області

2.2. Економічна характеристика виробництва сільськогосподарської продукції в Тернопільській області

2.3 Аналіз використання кадрового менеджменту на сільськогосподарських підприємствах
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1 Вдосконалення кадрового менеджменту в підприємствах та методів управління

3.2 Основні шляхи удосконалення реалізації кадрового менеджменту

3.3 Підвищення кваліфікації кадрового персоналу як вагома складова кадрового менеджменту підприємства

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, діаграми, схеми.

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ етапу	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану.	6.03.23	виконано
2	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	31.05.23	виконано
3	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи.	22.11.23	виконано
4	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи.	19.12.23	виконано
5	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі.	18.01.24	виконано

Студент Кожмар О.В.

(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., доцент Михалюк Н. І.

(наук. ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

УДК: 658.153

Кваліфікаційна робота: 79 с. текстової частини, 20 табл., 17 рис., 72 літературних джерела. «Організація та вдосконалення кадрового менеджменту в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області»

Кваліфікаційна робота магістра. Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого. Дубляни, Львівський НУП, 2024.

Текстова частина включає вступ, три розділи, висновки і пропозиції, список використаних джерел.

В першому розділі розглянуто теоретичні основи кадрового менеджменту в сільськогосподарських підприємствах.

В другому розділі подається організаційно-економічна характеристика досліджуваної області, аналізується стан кадрового менеджменту сільськогосподарських підприємств та проводиться аналіз кадрового менеджменту в агропідприємствах Тернопільської області.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на основі результатів проведеного аналізу розроблено пропозиції для впровадження у процес формування сучасного кадрового менеджменту в агропідприємствах.

На основі опрацьованого теоретичного та практичного матеріалів сформовано відповідні висновки та пропозиції.

Ключові слова: кадровий менеджмент, кар'єра менеджера, управління, управління кадровим менеджментом, управління кадрами, підвищення кваліфікації кадрів, види кадрового зростання.

АНОТАЦІЯ

Комар О.В. «Організація та вдосконалення кадрового менеджменту в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області»

В роботі розглянуто теоретичні та методичні основи кадрового менеджменту та ефективності управління ним, описано зміст і значення кадрового менеджменту в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області та чинники що на нього впливають. Систематизовано погляди вчених на поняття кадрового менеджменту, з'ясовано суть, характерні риси, відмінності, переваги та недоліки різних видів кадрового менеджменту. Виокремлено мотиваційні чинники за горизонтального і вертикального просування працівників щодо підвищення кваліфікації.

На основі проведених досліджень обґрунтовано шляхи удосконалення кадрового менеджменту та його вплив на ефективність роботи підприємств.

Ключові слова: кадровий менеджмент, управління, управління кадровим менеджментом, управління кадрами, підвищення кваліфікації кадрів, види кадрового зростання.

ANNOTATION

Komar O.V. "Organization and improvement of personnel management in agricultural enterprises of the Ternopil region"

The paper examines the theoretical and methodological foundations of personnel management and the effectiveness of its management, describes the content and significance of personnel management in agricultural enterprises of the Ternopil region and the factors affecting it. The views of scientists on the concept of personnel management are systematized, the essence, characteristic features, differences, advantages and disadvantages of various types of personnel management are clarified. The motivational factors for horizontal and vertical promotion of employees regarding professional development are singled out.

On the basis of the conducted research, the ways of improving personnel management and its impact on the efficiency of the enterprises are substantiated.

Key words: personnel management, management, management of personnel management, personnel management, professional development of personnel, types of personnel growth.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАТЕГОРІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	10
1.1. Кадровий менеджмент як складова структури сучасного менеджменту	10
1.2 Зміст кадрового менеджменту його мета функції та завдання	18
1.3. Методика дослідження кадрового менеджменту в підприємстві	28
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	30
2.1 Організаційно-економічна характеристика Тернопільської області	30
2.2. Економічна характеристика виробництва сільськогосподарської продукції в Тернопільській області	32
2.3 Аналіз використання кадрового менеджменту на сільськогосподарських підприємствах	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ	47
3.1 Вдосконалення кадрового менеджменту в підприємствах та методів управління	47
3.2 Оновні шляхи удосконалення реалізації кадрового менеджменту	59
3.3 Підвищення кваліфікації кадрового персоналу як вагома складова кадрового менеджменту підприємства	68
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Ефективність кадрового менеджменту починається з мудрого керівника та його розуміння і правильної оцінки кадрів підприємства, повноцінного розподілу його часу, оптимального прийняття рішень, активних дій та знань. Правильне поводження з кадрами підприємства, їх правильний підбір, адаптація та оцінка, формування ініціативності та спрямованості на підвищення їхнього професійного рівня – ось ключові завдання кадрового менеджменту, метою якого є розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу працівників підприємства.

Кадровий менеджмент - управлінська діяльність, пов'язана з розробкою концепції кадрової політики підприємства, з значенням методів підбору персоналу: формулювання комплексної позиції про методи управління зайнятістю співробітників, а також про важливість та специфіку оцінки ефективності управління кадрами; поінформованість про методи кар'єрної орієнтації та адаптації; аналіз методів та прийомів формування кадрових ресурсів підприємства; огляд основних підходів до оцінки кадрів, а також способів оцінки їх професій та прийняття необхідних кадрових рішень; розробка сучасних форм розвитку та підготовки кадрів, етапів та видів професійної кар'єри для ефективного використання потенціалу працівників; кадрова стратегія, принципи та методи, які використовуються для забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Організація роботи в управлінні кадровими ресурсами базується на загальних законах (закон поділу, закон співробітництва, закон змін та ін.) та суб'єктивних організаційних засадах (принцип ритмічності, принцип пропорційності, принцип відсутності - переривання та ін.).

Успіх будь-якого підприємства в значній мірі залежить від його персоналу – одного із найважливіших ресурсів підприємства, необхідного для досягнення всіх його цілей і завдань. Відповідальність використання економічних, технічних, технологічних та інших можливостей лежить на кадрових ресурсах підприємства.

Інвестиції у людські та кадрові ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності та ефективності підприємств в умовах ринкової економіки.

Ефекти роботи кадрового менеджменту полягає у діяльності колективу, з яким він пов'язаний, а й у управлінні та здійсненні влади. Процес управління роботою менеджера у сфері управління кадрами працює за тими ж принципами, що і організація роботи всього колективу. Проте методи організації управлінської роботи мають й особливості, які виходять з специфіки процесів управління підприємством. Виникає необхідність посилення управлінської діяльності, що впливає з практики, і є формою прояву поділу діяльності.

Основними завданнями дослідження є: пояснення змісту та значення розвитку системи управління кадровими ресурсами стосовно роботи менеджера в умовах ринкового механізму економіки; визначення основних напрямів удосконалення роботи менеджера з персоналу у виробничому підприємстві; обґрунтування специфіки формування особистості кадрового менеджера як професійного керівника підприємства та формування системи управління кадровими ресурсами; визначення принципів управління розвитком кадрового менеджменту; виявлення недоліків в управлінні кадровими ресурсами; визначення напрямів удосконалення процесу формування кадрового менеджменту в підприємствах.

Методи дослідження, які використовувались у роботі. Методологічною основою дослідження послужили загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз, синтез, дедуктивні та експертні оцінки, а також техніко-економічний аналіз, системний підхід та використання статистичних методів дослідження та ін. Статистичні та графічні, розрахункові, аналітичні та інші методи, які використовувалися в процесі збирання та аналізу інформації для кваліфікаційної роботи.

Новизна дослідження обґрунтована теоретично: етапи формування кадрової політики підприємства, трансформації принципів управління кадровими ресурсами у сучасній системі кадрового менеджменту.

На підставі проведених досліджень було розроблено та рекомендовано до впровадження: покроковий опис стратегії управління кадровим персоналом підприємств та стратегічних функцій щодо реалізації на рівні рекомендацій; розроблено алгоритм процесу навчання кадрових ресурсів та підвищення професійного рівня персоналу; структурна схема оптимізації структури кадрового менеджменту; описано методи реалізації стратегії управління кадровими ресурсами; описана характеристики кадрових технологій, що рекомендуються до впровадження в підприємствах; описано порядок створення та впровадження інноваційних персональних технологій роботи з персоналом.

Інформаційну базу дослідження становлять: офіційні публікації та методичні матеріали, наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, первинні та зведені дані про результати роботи сільськогосподарських підприємств, матеріали власного дослідження та власні розрахунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАТЕГОРІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Кадровий менеджмент як складова структури сучасного менеджменту

Управління кадровим персоналом – цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства, керівників та спеціалістів підрозділів управління персоналом, що включає розробку концепцій та стратегії управління кадровим потенціалом, принципів та методів управління персоналом. Це означає, що це цілісна система знань та умінь, що охоплює всі сфери життя та діяльності людини.

Метою управління кадровими ресурсами є задоволення потреб підприємства у кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання з урахуванням можливості самореалізації кожного працівника підприємства. покроковий опис стратегії управління кадровим персоналом підприємств та стратегічних функцій щодо реалізації на рівні рекомендацій; розроблено алгоритм процесу навчання кадрових ресурсів та підвищення професійного рівня персоналу; покроковий опис стратегії управління кадровим персоналом підприємств та стратегічних функцій щодо реалізації на рівні рекомендацій; розроблено алгоритм процесу навчання кадрових ресурсів та підвищення професійного рівня персоналу; покроковий опис стратегії управління кадровим персоналом підприємств та стратегічних функцій щодо реалізації на рівні рекомендацій; розроблено алгоритм процесу навчання кадрових ресурсів та підвищення професійного рівня персоналу; покроковий опис стратегії управління кадровим персоналом підприємств та стратегічних функцій щодо реалізації на рівні рекомендацій; розроблено алгоритм процесу навчання кадрових ресурсів та підвищення професійного рівня персоналу; покроковий опис стратегії управління кадровим персоналом підприємств та стратегічних функцій щодо реалізації на рівні рекомендацій; розроблено алгоритм процесу навчання кадрових ресурсів та підвищення професійного рівня персоналу.

Ефективна робота керівника – це тісне поєднання навичок, яким можна і потрібно вчитися, та таланту організатора, з яким людина народилася і який слід розвивати та вдосконалювати. Взагалі кажучи, управління персоналом – це знання про самоорганізацію та самоврядування людини, що є складовою конкретної галузі навчання, сукупність знань, пов'язаних з організацією праці та управлінням.

Таблиця 1.1 Змістовні характеристики політики кадрового менеджменту у підприємстві

Кадрова стратегія підприємства	цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи стилем і плани з використання кадрового персоналу та проведення в підприємстві та; система принципів, вимог, ідей, що визначають основні напрямки роботи з кадровим кадрами, її форми і методи
Головні якості кадрової політики кадрового менеджменту	значення ролей кадрів підприємства; зв'язок зі стратегією; коло взаємопов'язаних функцій та процедур у роботі з кадрами орієнтація на довготермінове планування;
Завдання кадрової стратегії	підвищення престижу підприємства, вдосконалення та попередження причин звільнення з роботи тощо дослідження морального клімату в середині підприємства аналіз перспектив розвитку потенціалу кадрів в певному регіоні,
Об'єкт кадрової політики	кадровий персонал підприємства
Основна мета кадрового менеджменту	своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження кадрів, їх розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці, формування, підготовка, розстановка і використання високо-кваліфікованих кадрів.
Цілі кадрової політики	раціональне використання трудового потенціалу; своєчасне забезпечення підприємства кадровим кадрами необхідної якості й у достатній кількості; формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
Предмет кадрової політики	система управління людськими ресурсами підприємства

Управління кадровими ресурсами – це послідовний та цілеспрямований процес відпрацювання практичних методів роботи у повсякденній діяльності з

метою оптимального та ефективного використання свого часу, основні етапи формування кадрового потенціалу зображено на рисунку 1.2.

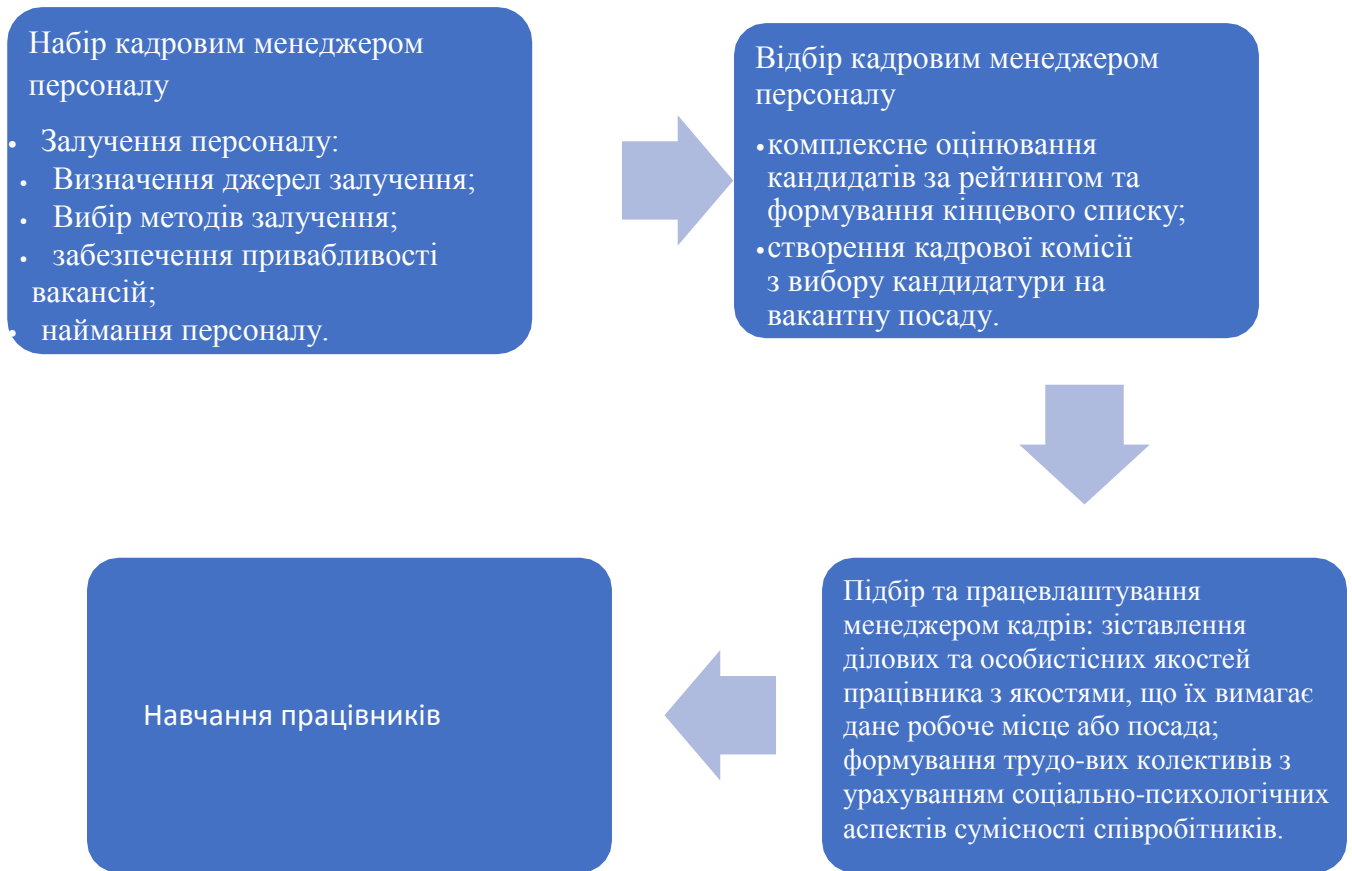


Рис. 1.2 - Послідовність формування кадрового потенціалу підприємства

У сьогоднішньому розумінні до найважливіших функцій кадрового менеджменту для персоналу відносяться: планування кадрових ресурсів, підбір та адаптація кадрового персоналу, організація оплати праці, оцінка та розстановка кадрового персоналу, реалізація кадрової політики підприємства, розвиток кадрового персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації кадрового персоналу, підвищення соціальних завдань та правових проблем, контроль трудової дисципліни, охорони праці та техніки безпеки кадрових працівників.

Принципи управління кадровим потенціалом об'єктивні, а результати визначаються реальною економічною вигодою для підприємства. Ці засади також включають: спеціалізація кадрового персоналу; баланс між централізацією та децентралізацією влади; науковий підхід; виконання виробничого плану; авторитет особи керівника (менеджера); встановлення лінійних, цільових та

функціональних методів кадрового менеджменту; контроль за виконанням зхвалених рішень; мотивація кадрового потенціалу; надання ключового значення фахівцям як кадровим працівникам; стратегічний чи кадровий менеджмент; соціальна активність та демократизація; прояснення свідомості виробничого процесу; професіоналізм кадрових менеджерів тож.

Таким чином, технологія кадрового менеджменту управління людськими ресурсами підприємства охоплює широкий спектр функцій: планування ділової кар'єри менеджера та управління службовими та професійними позиціями; просування по службі, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів; сучасна ділова етика та корпоративна культура; управління конфліктами та стресами; визначення винагород та пільг, реєстрація трудового договору; адаптація кадрових ресурсів до колективної роботи та професійна орієнтація; маркетинг, пошук, підбір та найм здорового кадрового персоналу; бізнес-оцінка кадрового персоналу при відборі, атестації, підборі та розміщенні кадрів; мотивація професійної діяльності; організація роботи, підготовка інструкцій; управління поведінкою кадрового персоналу для підприємства; оцінка професійної діяльності кадрових ресурсів та сертифікація; управління інноваціями у роботі кадрового персоналу; безпека персоналу; управління соціальним розвитком кадрового персоналу; ввічливість до персоналу.

Економісти досі вважають, що добрий менеджер відповідає за такі якості: розум, освіченість, інтелект, такт, енергія, інтелект, чесність, здоровий глузд, здоров'я. І дуже важливо знати людину, яка має всі дев'ять яків (див. рис. 1.3).

Хороший кадровий менеджер – це цілісна особа: екстраверт, відкритий; піклується про результат; рішучий; визнає критичні виправлення; терпляче дочекатися відшкодування втрат; милий; вселяє впевненість у собі та ентузіазм; спокійний; готовий слухати інших; добрий та шанобливий; неруйнівний; готовий прийняти розвиток інших (див. рис. 1.3).

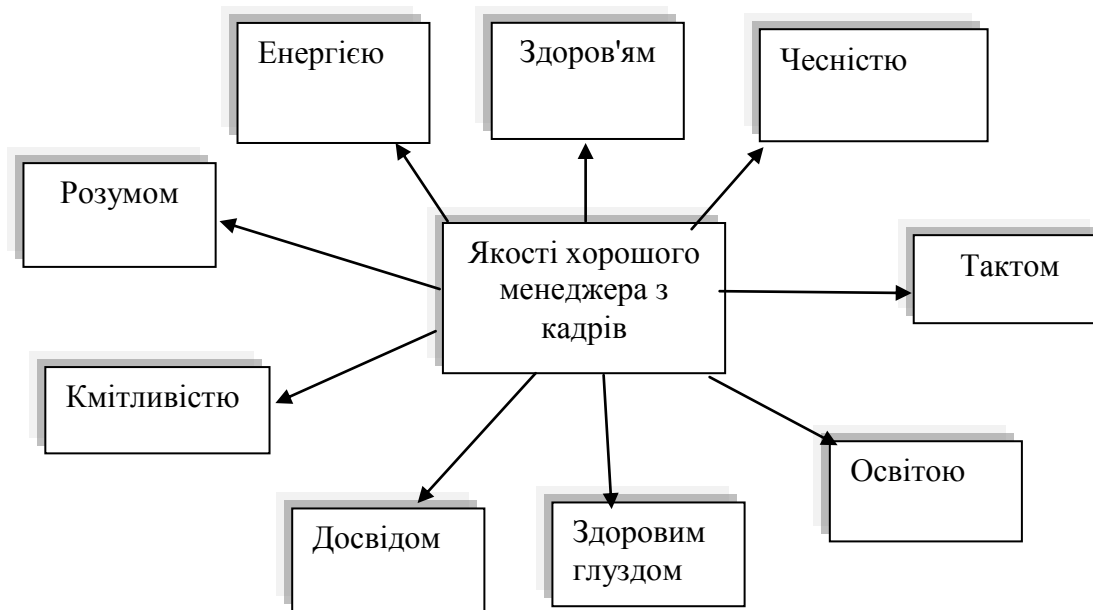


Рис. 1.3- Класифікація позитивних якостей кадрового менеджера

Давно стало ясно, що успіх у бізнесі неможливий без інтелекту, знань та аналітичних здібностей - це, перш за все, буденність, творчий підхід, легкість та безтурботність.

Удосконалення професійної діяльності за допомогою управління кадровим персоналом має бути спрямоване не лише на розширення його вузькоспеціалізованої підготовки та повних компетенцій у цій та інших галузях, але й на навчання навичок швидкого ведення своєї справи та ведення бізнесу незалежно від того, як ти працюєш.

Таким чином, ми можемо оцінити, що управління кадровим персоналом – це цілісна система, що охоплює всі сфери життя та роботи людей на підприємстві. Тому важливо розуміти, що люди не завжди хочуть або обов'язково повинні розглядати всю систему у своєму науковому погляді та можуть використовувати управління кадровими ресурсами як основу для рекомендацій.

Придбання знань та навичок у галузі управління кадрового менеджменту дає вам можливість оцінити свою діяльність з точки зору раціонального підходу до кожної професійної діяльності, виконання своєї роботи з точки зору складності та важливості, а також навколо набутого досвіду.

Сучасна наука та практика управління характеризується безперервним процесом поглиблення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій та ідей у галузі кадрового менеджменту як ключового та стратегічного ресурсу підприємств (див. табл.1.2).

Таблиця 1.2. - Трансформація принципів кадрового менеджменту в системі сучасного менеджменту

Традиційні найбільш розповсюджені принципи	Сучасні основні принципи
Максимізація прибутку як єдина мета	Прибуток є головною метою, але зростає усвідомлення соціальних цілей багаточільова задоволеність
Зведення сучасних очікувань від підприємства до виробництва матеріальних цінностей і послуг	Суспільство чекає від підприємства звернення до проблем якості життя в більш широкому сенсі
Необмежене використання науки і техніки. Погляд на науку з позицій невтручання і детермінізму	Визнання необхідності контролю надприклад ним використанням техніки. Усвідомлення межі науки і техніки.
Організація підприємства як закритої системи	Організація підприємства як відкритої системи, яка взаємодіє з навколишнім середовищем
Універсальні переваги на вигідні і ефективні економічні досягнення	Перевага на вигідність, ефективність і задоволення учасників
Реакція тільки на ринок і конкурентне середовище	Реакція на багато зацікавлені групи і соціальні сили
Вимірювання досягнень підприємства прибутком	Оцінка підприємства по прибутку і показниками соціальних результатів

Сучасна тенденція, характерна для практики підприємств ринкової економіки, орієнтована на комплексний, системний підхід до управління кадровим персоналом, прагнучи здійснити комплексне управління різними напрямками, аспектами, функціями, що у свою чергу є органічним зв'язком політики в галузі довгострокових бізнес-планів.

Важливою особливістю повсякденного управління в кадровому менеджменті всебічне доведення інформації до всіх працівників. Це передбачає управління кадровими ресурсами, яке інтегрує управління кадрами у загальну систему управління, пов'язує його зі стратегічними орієнтирами та корпоративною культурою, а також із планами виробництва та просування по службі.

Основна мета управління кадровим менеджментом на підприємстві – використовувати максимально можливий рівень праці співробітників, свідомо уникаючи порушення, спрощуючи оплату, умови як на роботі, так і в житті. У розвитку управління кадровими ресурсами у практиків можна виділити три етапи (див.рис. 1.5):

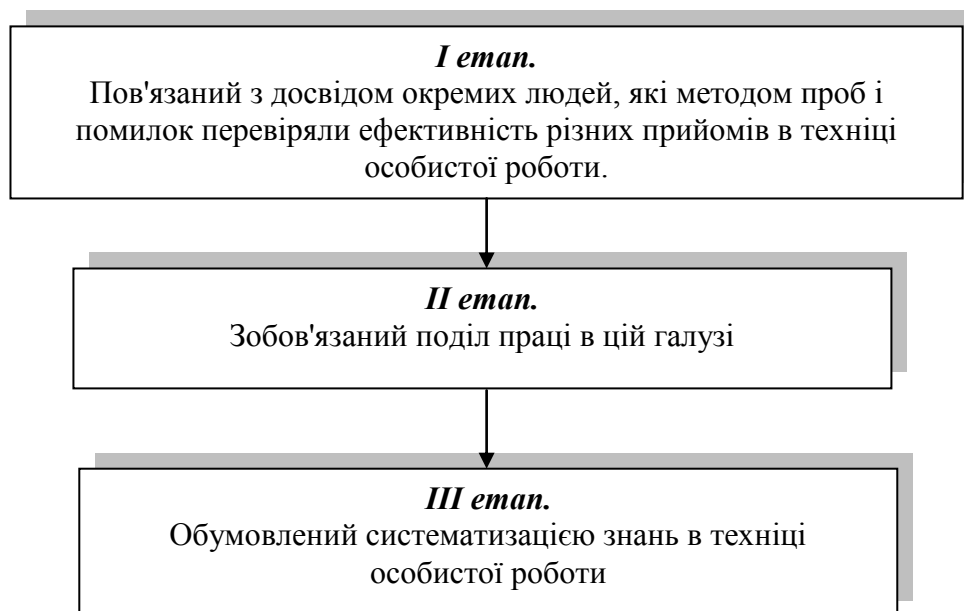


Рис. 1.5- Етапи розвитку кадрового менеджменту працівників

З погляду системного підходу до управління кадровим персоналом спрощену модель працівника можна подати за допомогою п'яти складових: фізичного, морального, психологічного, раціонального та творчого.

Як зовнішні, і внутрішні кадрові посадові особи беруть участь у створенні довгострокової кадрової стратегії у сфері управління персоналом: глобальної концепції функціонування та розвитку підприємств у конкретному сегменті ринку; розвиток ринку праці з необхідної спеціалізації у цьому регіоні; фінансова доцільність підприємства щодо скорочення чисельності зайнятого персоналу; рівень компетентності кадрового персоналу

Кадрова політика з кадрового менеджменту кожного підприємства проходить три основні етапи - регулювання, програмування та контроль персоналу (див. таблицю 1.2) [10].

Таблиця 1.2 Етапи формування кадрової політики підприємства

Назва етапу	Мета роботи з кадрами	Заходи
Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з кадрами із стратегічним розвитком підприємства	Проведення аналізу корпоративної культури, стратегії стану розвитку підприємства
		Виявлення можливих змін цілей роботи з кадрами.
		Опис вимог до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей.
Програмування	Розробка програми, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації	Досягнення цілей з урахуванням поточного стану і можливих змін.
		Документальна розробка системи заходів Інформації або своїх працівників.
		Розробка програми підбору та на кадрів чере зрізні джерела з використанням засобів масової
Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації	Творчих завдань для проведення співбесід при відборі та прийнятті на роботу. Розробка тестів, опитувальних анкет, запитань.
		Проведення аналізу стану кадрового потенціалу Здійснення оцінки ефективності кадрових заходів.
		Розробка програм постійної діагностики та Конкретних заходів з розвитку знань, вмінь та навичок кадрів.
		Проведення постійного моніторингу кадрів, атестації та планування кар'єри створення та підтримки ефективного та комфортного робочого клімату контролю виконання програм оцінки, тощо

Етап стандартизації переносить формулювання основних принципів та цілей на цілі та цінності підприємства, його стратегію та етап розвитку. На цьому етапі необхідно повністю описати можливість започаткування бізнесу, принципи його роботи, можливості розвитку навичок і т.д.

Етап моніторингу кадрового персоналу допомагає виробити конкретні підходи до розвитку та базові знанням, у тому числі нових співробітників, для оцінки ефективності цих підходів, а також розробити методи оцінки ефективності кадрових програм. Етап програмування дозволяє розробити систему процедур, ресурсів та технологій, що забезпечує вибір відповідних методів доставки та їх відповідність цінностям підприємства.

Повсякденна кадрова політика передає розробку положень про цілі, норми та методи впровадження персоналу, тобто діяльності, безпосередньо у наявні види персоналу для становища підприємства у конкретному місці розвитку. Критеріями оцінки кадрової політики можуть бути: рішучий та чіткий настрій

персоналу підприємства, рівень захисту інтересів як працівників, так і самого підприємства, рівень зайнятості кадрового персоналу.

1.2 Зміст кадрового менеджменту його мета функції та завдання

Управління кадровими ресурсами починається з постановки цілей, оскільки безпосередність їх діяльності підвищує успішність підприємства, на основі чого розробляється кадрова стратегія підприємства, певний набір основних принципів і цілей роботи кадрів, що визначаються з точки зору типів організаційної стратегії, організаційно-кадрового потенціалу, кадрової політики.

Кадрова стратегія – це система методів та особливостей управління кадровими ресурсами, що складається у часі з метою реалізації кадрової політики. Підприємницька кадрова стратегія характеризується прийняттям проектів з високим ступенем фінансового ризику, з урахуванням мінімальної кількості дій; відбувається пошук і залучення кадрів-новаторів, а також, залучення ініціативних кадрів, контактних, з довготривалою орієнтацією, готових до ризику і відповідальності; вона спрямована на формування штату працівників з урахуванням вимог, що пред'являються до них.

До можливого вибору кадрової стратегії існує кілька підходів та напрямків, які ґрунтуються на різних ключових моментах:

життєвий цикл підприємства (етап інтенсивного зростання передбачає кадрову стратегію націлену на пошук нових працівників, оптимізацію організаційної структури; зміст кадрової стратегії полягає в створенні системи управління і формулюванні корпоративних принципів; етап стабілізації спрямовує роботу на оцінювання ефективності роботи системи управління; кризовий етап передбачає діагностику кадрового потенціалу, підтримку реорганізаційних заходів, впровадження конструктивних рішень конфліктів, загострених в цей складний для підприємства період);

місце кадрового менеджменту в загальній системі управління підприємством (характер кадрової стратегії залежить від різного рівня

централізації функцій, розподілу обов'язків); система цінностей і характеристики кадрового менеджменту;

рівень кадрової технології (в підприємстві можлива реалізація застарілих або традиційних технологій роботи з кадрами).

Щоденне рішення різного роду завдань і проблем можна представити у вигляді ряду різних функцій, які знаходяться у визначеній взаємозалежності між собою і, як правило, здійснюються у визначеній послідовності. Процес кадрового менеджменту в аспекті послідовності виконання конкретних функцій може охоплювати шість періодів (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3- Послідовність виконання окремих функцій кадрового менеджменту

Назва функції	Характеристика функцій
Прийняття рішень	прийняття рішень по конкретних справах;
Планування	розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності;
Організація і реалізація	складання розпорядку дня й організація особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених завдань;
Постановка цілі	аналіз і формування особистих цілей;
Контроль	самоконтроль і контроль підсумків (у разі потреби – коректування цілей);
Інформація і комунікації	фаза, властива у визначеній ступені усім функціям, тому що і комунікації, і обмін інформацією необхідні на усіх фазах самоменеджменту.

Метою управління кадровим потенціалом для підприємства є: швидке забезпечення підприємства необхідною кількістю кадрових працівників необхідної кваліфікації; впевненість у них при виконанні працівниками правил та обов'язків, покладених на них; раціональний розвиток кадрового потенціалу; формування та підтримка ефективної роботи виробничих колективів.

Серед видів кадрової стратегії підприємств найважливішими є такі. Стратегія динамічного зростання кадрового персоналу забезпечує баланс між змінами та стабільністю. Підбір та розстановка кадрів здійснюється шляхом пошуку кращих та співробітників, які відповідально ставитимуться до виконання робіт. Важливо бути залученим та наділеним повноваженнями як команда. Ця стратегія

реалізується в керівниках підприємства, що розвивається, з приходом нових співробітників і орієнтована на розширення та креативний імідж підприємства.

Стратегія управління кадровим персоналом для прибутковості спрямована на отримання максимально можливої ефективності з позиції, вже займаної підприємством, з особливим нахилом на збереження основного доходу, при якому фінансові витрати витрачаються на найм кадрів по мінімуму. Основними напрямками цієї стратегії управління в кадровому менеджменті є:

- підвищення кваліфікації та перепідготовка (регулярні процедури атестації кадрів та робочих місць);

- система мотивації та просування кадрового персоналу (розробка кар'єрних планів для конкретних співробітників, створення кадрового резерву; збільшується кількість мотиваційних пільг).

Найбільш важливими стратегіями кадрового менеджменту є:

- адаптація кадрового персоналу (нові співробітники швидко і з мінімальними вкладеннями засвоюють корпоративну культуру, що встановлює межі поведінки, прийняті більшістю підприємства);

- відбір та оцінка персоналу (робота спрямована на отримання професійних кадрів);

- система мотивації кадрового персоналу та система просування по службі (розширюються та актуалізуються положення про преміювання співробітників з урахуванням вкладу та заслуг співробітників).

Основним методом управління кадровим персоналом є забезпечення оптимального балансу процесів підбору кадрового персоналу, збереження кадрів, розвиток яких відповідає потребам підприємства, за допомогою чинного законодавства.

При формулюванні цілей слід враховувати їхню реальність, специфіку, ранжуючи їх за важливістю та терміновістю.

Отже, управління в кадровому менеджменті – це система теоретичних поглядів, правил і принципів, які вказують основні напрями роботи з кадрами, він

спрямований безпосередньо на найважливіші соціальні та спеціальні проблеми кадрів різного рівня.

Отже, управління в кадровому менеджменті – це система теоретичних поглядів, правил і принципів, які вказують основні напрями роботи з кадровими ресурсами. Управління кадровим персоналом формується у взаємозв'язку з іншими концепціями діяльності підприємства: виробничої, фінансової, економічної та маркетингової.

Виходячи із цих цілей, основними завданнями управління в кадровому менеджменті щодо персоналом є: своєчасне забезпечення підприємства якісними кадрами; раціональне їх використання; формування та підтримка ефективної підприємницької діяльності.

Механізм реалізації управління кадровими ресурсами являє собою систему планів, норм і стандартів, організаційних, управлінських та соціальних підходів, спрямованих на вирішення найактуальніших кадрових проблем та задоволення кадрових потреб підприємства.

Управління та набір кадрового персоналу формується з допомогою впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, як показано рисунку 1.6.

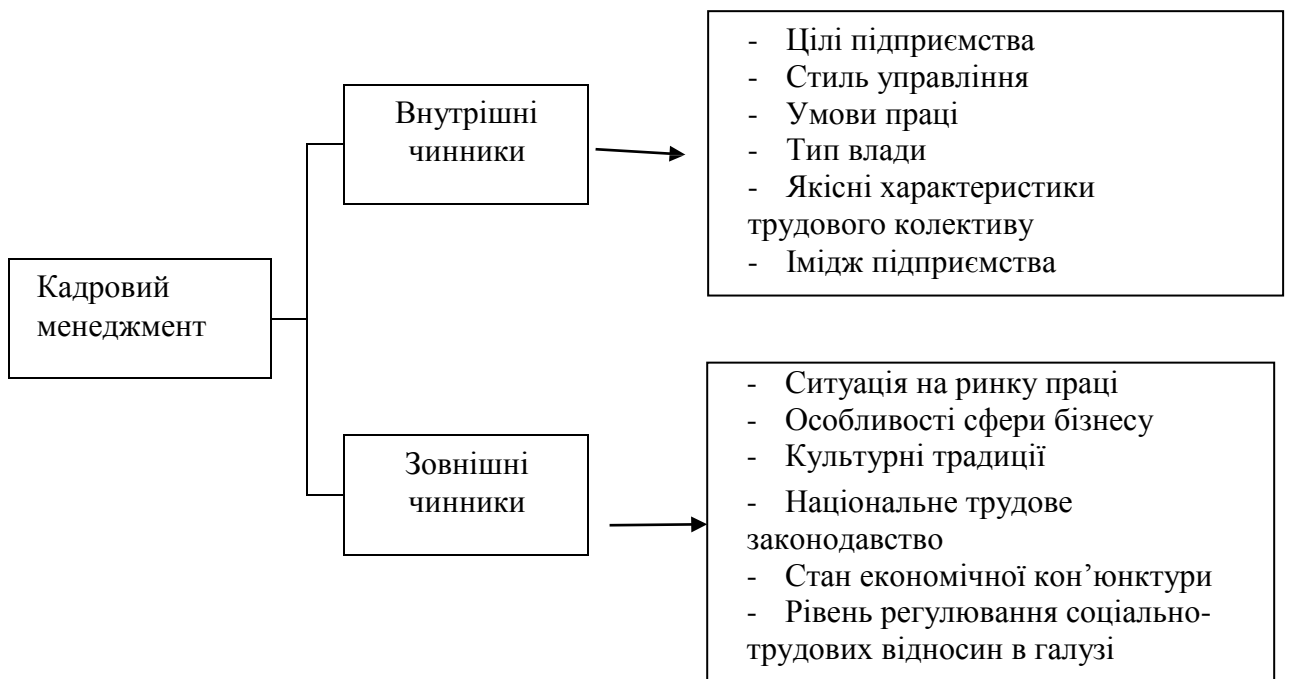


Рис.1.6 - Чинники, що визначають стан кадрового менеджменту у підприємстві

Види кадрового менеджменту в підприємстві за рівнем впливу управлінського персоналу може бути активними, пасивними, реактивними, превентивними чи заповзятливими. (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4 Види кадрового менеджменту в підприємстві за рівнем впливу управлінського персоналу

Види кадрової стратегії	Характеристика
Активна кадрова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> – керівництво підприємства має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію; – кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації, регулює виконання програм відповідно до внутрішньої та зовнішньої ситуацій; – керівництво підприємства є якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях
Реактивна кадрова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> – керівництво підприємств здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з кадрами, причинами і ситуацією розвитку кризового стану; – труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні – кадрова служба має засоби діагностики ситуації, а за необхідності надає екстрену допомогу; – відсутність мотивації до високопродуктивної праці;
Пасивна кадрова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> – керівництво підприємств немає чіткої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота полягає в усуненні негативних наслідків; – відсутність прогнозу кадрових потреб та способів оцінки праці персоналу, діагностики кадрової ситуації; – керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, прагне усунути їх будь-якими засобами без аналізу причин і можливих наслідків
Авантюристична кадрова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> – керівництво не має якісного діагнозу кадрової роботи, але прагне впливати на ситуацію; – плани будуються на емоціональних мало аргументованих заходах без попереднього та всебічного розгляду для роботи в нових умовах, або залучення із зовнішніх джерел. – кадрова служба немає засобів прогнозування кадрової ситуації, але впрограми розвитку підприємства включаються плани кадрової роботи, які не передбачають своєчасного усунення можливих змін ситуації;
Превентивна кадрова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> – головний не до ліквідації політики-відсутність цільових кадрових програм – керівництво підприємств має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації, але не має засобів впливу на неї; – кадрова служба має не тільки засоби діагностики кадрів, а і прогнози кадрової ситуації на середньостроковий період;

У свою чергу, кадрова стратегія охоплює багато сфер управління кадровим персоналом, такі як: підбір і розстановка кадрів; стимулювання кадрових працівників; навчання кадрового персоналу; створення та проходження кадрових процедур; керування кар'єрою; спілкування під час діяльності; організаційна культура тощо.

Залежно від джерел залучення кадрового персоналу та підходів керівництва до вирішення кадрової політики чинників впливу на кадрову стратегію підприємства в часі змінюють ступінь свого впливу на її формування.

В таблиці 1.5 представлено основні напрями кадрового менеджменту кадрової стратегії за ступенем відкритості формування кадрового складу підприємства.

Таблиця 1.5 Основні напрями кадрової стратегії за ступенем відкритості формування кадрового складу

Напрями кадрової стратегії	Закрита кадрова стратегія	Відкрита кадрова стратегія
	зорієнтована на просування на вищі посади тільки своїх працівників	Організація прозора для співробітників на будь-якому рівні при прийнятті
Мотивація та стимулювання	Перевага надається мотивації праці	Перевага надається стимулювання праці
Адаптація кадрів	Адаптація кадрів проводиться за рахунок наставників	Працівники швидко включаються в конкурентні відносини, впровадження нових організаційних підходів.
Навчання та розвиток кадрів	Здійснюється у внутрішніх центрах підготовки кадрів з урахуванням загальної технології Роботи підприємства	Здійснюється у зовнішніх навчальних закладах, враховується досвід конкурентів
Просування по службі	Стратегія призначення на керівні посади своїх працівників	Недостатні можливості зростання по службі
Впровадження новітніх технологій	Необхідність в ініціюванні Процесу інноваційної діяльності	Нові працівники сприяють Впровадження інновацій
Добір кадрів	Проводиться із числа своїх працівників в умовах дефіциту робочої сили на ринку праці	Прозора, на основі конкурсного відбору при високій конкуренції На ринку праці

Стратегія управління кадрами в управлінні підприємством є системою

принципів і правил кадрового менеджменту, якими керуються практики у внутрішньому та зовнішньому середовищі, відповідно до концепції розвитку підприємства. Рішення, прийняті керівниками підприємств для формування кадрового підбору співробітників, засновані на аналізі цих джерел інформації з погляду кадрової безпеки підприємства.

Сучасна концепція управління кадровими ресурсами на підприємстві заснована на чіткій системі правил кадрового менеджменту, що означають цілеспрямованість, чесність та соціальну відповідальність. Серед різних принципів кадрового менеджменту щодо формування кадрової стратегії підприємства найважливішими є:

принцип наукової обґрунтованості – безпосередньо, як правило, при донесенні кадрової стратегії підприємства вона має ґрунтуватися на комплексному аналізі та прогнозі кадрової ситуації;

принцип законності – кадрова стратегія підприємства має бути розроблена та реалізована відповідно до законодавства України та відповідати всім національним соціальним стандартам;

принцип соціальної відповідальності – кадрова стратегія підприємства полягає у передачі взаємної відповідальності керівників підприємства, її турботі про склад, дотримання корпоративних принципів, організаційної культури, безпеки праці;

принцип підвищення соціальних стандартів – кадрова стратегія підприємства в обов'язковому порядку несе відповідальність за забезпечення соціального захисту та соціальних гарантій для всіх категорій працівників;

принцип повноти – підхід, що відображає кадрову політику підприємства, має відповідати специфіці та цілям її діяльності;

принцип системності – кадрова стратегія підприємства із системою норм, принципів, підходів, управлінської діяльності тощо, що відповідають здійсненню діяльності підприємства;

принцип гарантованого розвитку – кадрова стратегія підприємства покликана гарантувати розвиток кадрового потенціалу підприємства загалом, а

також забезпечити можливість розвитку кадрового потенціалу кожного працівника.

У таблиці 1.6 систематизовано види інформаційно-кадрового забезпечення, які одержують з особистої інформації, її вилучення та інших видів безпеки підприємства.

Таблиця 1.6 Інформаційно-кадрове забезпечення в системі кадрової безпеки підприємства

Види доказів щодо кадрової інформації	Види забезпечень	Джерела отримання доказів
Докази трудового стажу та страхового стажу	Інформаційно-кадрове забезпечення	Трудова книжка
Докази руху кадрового складу	Інформаційно-кадрове забезпечення Облікова інформація	Особисті листки з обліку кадрів Накази про рух кадрів
Докази інформації щодо чисельності працюючих	Облікова інформація	Дані статистичної звітності
Докази достовірності нарахування заробітної плати	Облікова інформація	Облікові реєстри по синтетичним рахункам з обліку заробітної плати
Докази кваліфікації працівника	Інформаційно-кадрове забезпечення Облікова інформація	Особисті листки з обліку кадрів документи працівника, що підтверджують рівень освіти
Докази ефективності використання кадрового потенціалу	Аналітична інформація	Результати аналізу труда та заробітної плати
Докази законності нарахування та утримань із заробітної плати	Інформаційно-кадрове забезпечення	Нормативні акти. Коллективний договір Накази керівництва

Залежно від реагування на кадрову ситуацію в підприємстві прогнози розвитку в кадровому менеджменті кадрової ситуації включають реактивну, превентивну, активну та пасивну кадрову стратегію. Орієнтація ринку і основна мета підбору персоналу – це закрыта і відкрита кадрова політика під час бізнесу. (див. табл. 1.7).

Таблиця 1.7 Типи кадрової стратегії підприємства

Тип кадрової стратегії	Закрита кадрова стратегія	Відкрита кадрова стратегія
Пасивна	<i>Пасивна закритого типу</i> Підприємство не має програми розвитку кадрів; реагування на кадрові ситуації відбувається за проблемні кадрові питання вирішуються шляхом залучення існуючих кадрів.	<i>Пасивна відкритого типу</i> Підприємство не має програми залучення кадрів із зовнішніх джерел; на підприємствах висока плинність кадрів; проблемні кадрові питання вирішуються шляхом залучення нових працівників за необхідністю.
Реактивна	<i>Реактивна закритого типу</i> Передбачає реагування керівництва на кадрові ситуації за фактом їх вирішення; вплив здійснюється лише після прояву негативних ситуацій; передбачено наявність певних засобів діагностики кадрових ситуацій; реакція на кадрові ситуації передбачає дії, спрямовані на навчання, переміщення за посадами тощо.	<i>Реактивна відкритого типу</i> Передбачає наявність певних засобів моніторингу кадрових ситуацій та реагування на них, але усунення результатів прояву негативних ефектів відбувається шляхом залучення додаткових або нових працівників з зовні.
Превентивна	<i>Превентивна закритого типу</i> Передбачає розроблення середньострокових прогнозів розвитку існуючих кадрів; керівництво регулярно проводить оцінювання кадрів на відповідність завданням, що виконуються; підвищення професійних компетенцій відбувається шляхом навчання існуючих кадрів, програми навчання а підвищення кваліфікації орієнтовані лише на наявний персонал.	<i>Превентивна відкритого типу</i> Передбачає розроблення кадрових прогнозів розвитку; на підприємстві наявні програми навчання існуючих кадрів, керівництво підприємства проводить постійний моніторинг не тільки існуючих кадрів, а й можливостей ринку праці;
Активна	<i>Активна закритого типу</i> Передбачає наявність на підприємстві середньо- і довгострокових прогнозів розвитку кадрових; на підприємстві постійно здійснюється моніторинг ефективності заходів із мотивації та стимулювання кадріву.	<i>Активна відкритого типу</i> Передбачає наявність на підприємстві довгострокових програм розвитку; підприємство проводить активні дії щодо рекрутингу кадрів; підприємство активно формує певну кадрову привабливість на ринках праці.

Для всіх типів кадрових стратегій прояв нових зовнішніх та внутрішніх чинників матиме різні стадії інтеграції та можливість успішної реалізації тому рекомендується використання різних методів управління (див. рис.1 5).

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ В КАДРОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ		
АДМІНІСТРАТИВНІ	ЕКОНОМІЧНІ	СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ
Ієрархія управління Зовнішній контроль Вузька спеціалізація Виконання Персональна залежність	Авторитет з використанням матеріальних стимулів Ініціатива Групова діяльність Мотивація	Творчість Прихильність Віртуальна або мережева організація Лідерство та партнерство Самоконтроль

Рис. 1.5 - Методи управління в кадровому менеджменті

Проблема створення кадрового резерву фахівців із високим рівнем професійної підготовки, нової системи поглядів та змін призводить до змін у кадровій політиці підприємства. Фактичне створення такого резерву сьогодні є одним із найважливіших питань.

У звичайному підприємстві розвиток кадрового менеджменту та основні завдання, засновані на кадровій стратегії, зводяться до:

Розвиток системи науково обґрунтованої підготовки кадрових працівників, їхнього професійного розвидку у вид діяльності зі спеціальними навичками, і їх подальший розвиток;

в кадровому менеджменті фрагменти стабільності поєднуються з планом, вони адаптуються відповідно до часу зміни тактики бізнесу, економічної ситуації на ринку;

частина програми стратегічного розвитку підприємства, щоб сприяти реалізації стратегії за допомогою підтримки кадрових ресурсів;

перехід від важливих управлінських методів управління кадрами до економічних, соціальних та соціально-психологічних;

активізація роботи кадрових служб щодо підтримки стабілізації колективу, стимулювання професійної та соціальної активності кадрових працівників;

набір кадрових працівників до управління бізнесом, ефективна стратегія управління кадровим персоналом;

економічна організація, ґрунтується на реальних фінансових можливостях, щоб забезпечити індивідуальний підхід до кадрових працівників.

1.3 Методика дослідження кадрового менеджменту в підприємстві

Основою наукових досліджень є методологія та загальні засади комплексного наукового дослідження. Методологія наукового пізнання дозволяє вибирати конкретні методи дослідження під час розгляду того чи іншого економічного явища. Зокрема, методологія наукового пізнання дійсності є наукою про принципи побудови, форми та методи науково-пізнавальної діяльності та визначає принципівий підхід до вивчення життєвих явищ, що відбуваються в системі управління кадровим персоналом.

Методологічною основою дослідження системи управління кадровим персоналом є діалектичний метод наукового пізнання загального, спеціального, індивідуального саморозвитку, самовдосконалення у єдності та боротьбі протилежностей у всіх відносинах та взаємозалежностях, а також системний підхід до вивчення основних положень економічних наук у зв'язку з вивченням системи управління кадровим персоналом.

Методологічною основою дослідження, включеного до цієї роботи, є діалектичний метод пізнання суспільства. При вивченні питань дослідження системи управління кадровим персоналом ми використали такі методи та прийоми дослідження: статистичні, розрахунково-конструктивні, аналітичні, монографічні математичні.

Основними способами дослідження діяльності підприємств є аналіз та синтез, що становлять діалектичну єдність. Аналіз - це метод пізнання явищ, об'єктів та процесів шляхом розкладання їх на складові. Синтез - зворотний бік

аналізу, тобто метод пізнання явищ, предметів і процесів шляхом об'єднання їх складових частин в одне ціле.

Основна мета економічних досліджень – всебічно посилити вплив продуктивних сил на ефективність підприємства та покращити його результати. Найбільш поширеними методами дослідження кадрового менеджменту є:

процентні показники - використовуються для розрахунку рентабельності виробництва та його товарності за галузями або окремими видами продукції;

ланцюгові заміни - зводяться до визначення впливу окремих факторів на узагальнюючий показник. Різниця результатів свідчить про вплив одного фактора на загальний показник;

порівняння - найпоширеніший метод, основною вимогою якого є сумісність показників у часі та просторі.

розрахунковий - застосовується у випадках, коли необхідно виявити вплив небагатьох факторів на відхилення фактичних показників ефективності від базових;

визначення частки – використовується щодо структури виробництва та т.д.;

аналітичні групування – використовуються для систематизації або класифікації первинних даних про явища, процеси, причини та фактори, що їх викликають, а також для виявлення закономірностей їх впливу на результати.

Поєднання всіх цих методів є важливим засобом аналізу даних, що дозволяє виявити недоліки та трудові резерви, намітити шляхи покращення їх використання.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика Тернопільської області

Сучасне сприятливе економіко-географічне положення Тернопільської області зумовлене, по-перше, вигідним транзитним положенням регіону; по-друге, зручним транспортно-географічним положенням на перетині діючих та перспективних залізничних і автомобільних міжнародних шляхів: „Європа – Азія”, "Балтійське море – Чорне море"; по-третє, прямою доступністю до Центрального та Західного регіону та Промислового Придніпров'я; та ін. За індексом зручності транспортно-географічного положення для розвитку економічних зв'язків Тернопільська область посідає одне з перших в Україні місць.

Середньостатистичний бал при паспортизації земель, який визначає кількість поживних речовин у ґрунтах, важких металів, радіонуклідів і пестицидів, їхню кислотність та ще багато інших фізико-хімічних властивостей які безпосередньо мають вплив на родючість ґрунту складає 58 одиниць.

Як показує аналіз, в області зосереджено понад 2,7 % природно-ресурсного потенціалу України, що є дещо нижчим від середньообласного показника по регіонах країни (близько 4 %). Частка інших ресурсів є значно нижчою: мінеральних ресурсів – 1,2 %, лісових – 4,7 % області. Основу цього потенціалу складають родючі землі, водні та природно-рекреаційні ресурси. Їх частка у структурі природно-ресурсного потенціалу Тернопільської області відповідно складає 75,0 %, 13,6 % та 5,3 %.

Серед структури якості земельного фонду Тернопільської області переважають землі середньої якості, їх показник у відсотковому співвідношенні складає 56%, наступне місце посідають ґрунти високої якості у відсотках це 40%, і зовсім невеликий показник у земель низької якості, він 4% всього складу земель.

Насправді це свідчить про досить хороший стан земель в Тернопільській області, він сприяє збільшенню вирощування різних культур в області.



Рис. 2.1. - Структура якості земельного фонду в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області

Зменшення населення відбувалось на всій території області, за винятком Тернопільського району. В структурі постійного населення частка жінок – 53,3% (564,1 тис. осіб), чоловіків становить 46,7% (495,1 тис. осіб). Кількість населення у працездатному віці складає 614,7 тис. осіб (58%), у до працездатному – 179 тис. осіб (16,9%), старше працездатного віку – 265,5 тис. осіб (25,1%).

Станом на 2022р., частка осіб у віці 16–59 років в Тернопільській області становила 57,8% проти 60,4% по Україні в цілому. Частка дітей молодше 16 років була дещо більшою, а питома вага осіб віком 60 років і старше була майже тотожною. Сільське населення області характеризувалося ще нижчою часткою осіб у віці 16–59 років порівняно з міським у наслідок переважаючої тенденції виїзду осіб працездатного віку з сільської місцевості.

Серед всіх вакансій, які пропонуються в Тернопільській області в сільському господарстві рівень заробітної плати становить 8050 гривень. За останні п'ять років як в Україні, так і по всій області зберігається тенденція до збільшення середньомісячних заробітних плат. На кінець 2020 року по Україні

цей показник становить 14179 гривень, а в Тернопільській області 13945 гривень. Можна відзначити, що показник по області не надто відстає від загальнонаціонального показника.

Незважаючи на постійний ріст показника заробітної плати, він все одно не є таким, який би задовільнив потреби населення. Показник в області лишається серед найнижчих показників в Україні, це напряду пов'язано з невідповідністю попиту та пропозиції серед виробництва трудових ресурсів в області, а також міграцією працездатного населення за межі України.

2.2. Економічна характеристика виробництва сільськогосподарської продукції в Тернопільській області

Важливе місце в виробництві Тернопільської області займає сільське господарство. На території Тернопільської області розташовано 1048,7 тис. га сільськогосподарських угідь, з них: 854,1 тис. га - ріллі; 28,0 тис. га - сіножаті, 144,8 тис. га - пасовища. Для його розвитку тут є сприятливі природні й економічні умови. Загальна земельна площа - 1382,4 тис. га.

Хоча і спостерігається загалом в сільському господарстві позитивна динаміка аграрного виробництва, однак рівень виробництва сільськогосподарської продукції не досяг показників 1990 р.: станом на 2022р. валова продукція сільського господарства регіону становила 89,4 % від рівня 1990 р. Змінилися також пропорції між рослинництвом та тваринництвом на користь першого.

Сільське господарство у Тернопільській області займає провідне місце як в економіці регіону (28 % ВДВ), так і в структурі зайнятості населення. Питома вага області в загальному виробництві продукції сільського господарства України у 2022 році становила 3,3 %. У розрахунку на одну особу – 8 місце, у розрахунку на 100 га, сільськогосподарських угідь – 9 місце.

На території області налічується 1082 сільськогосподарських підприємства. З них 185 - господарських товариств, 225 - приватних підприємств, 603 -

фермерських господарств, 4 - державних підприємств, 62 - підприємств інших форм господарювання, 3 - виробничих кооперативів.

Зона переважно сільського господарства, що займає біля 70% території області.

Посівні площі під сільськогосподарські культури становлять 760,3 тис. га. З них зерновими культурами зайнято - 465,9 тис. га; технічними культурами - 158,1 тис. га; картоплею і овоче-баштаними культурами - 67,1 тис. га; кормовими культурами - 69,2 тис. га.

Частка фермерських господарств у виробництві продукції сільського господарства регіону знаходиться на рівні 5 %. Станом на 2022 р. налічувалося 583 фермерських господарств. Фермерство не набуло значного поширення внаслідок державної політики, яка спрямована на підтримку крупнотоварного виробництва та фактичного викорінення.

Сільськогосподарськими підприємствами виробляється 47 % продукції сільського господарства області. В їхньому складі домінують такі організаційно-правові форми як господарські товариства, виробничі кооперативи та приватні підприємства. Вони спеціалізуються переважно на виробництві високоприбуткової продукції рослинництва. Усе помітнішу роль у сільськогосподарському виробництві Тернопільської області відіграють агрохолдинги, які об'єднують велику кількість сільськогосподарських підприємств, мають централізоване управління за допомогою контрольного (холдингового) пакету акцій. Найбільшими з них є: «Мрія», «AgroGeneration», «Vitagro Агропродсервіс», Бучачагрохлібпром», «Україна» «UkrLandFarming», «Кернел», «Агропросперіс (НСН)».

В усіх категоріях господарств за 2021 рік виробництво м'яса збільшилося на 19,9 % і молока – 5,3 % виробництво яєць зменшилося 10,4 %.

Серед адміністративних районів Тернопільської області найбільше зернових культур виробляється у Теремовлянському (281 тис. т), Зборівському (197 тис. т), Гусятинському (185 тис. т) районах.

Другою важливою галуззю рослинництва області є виробництво технічних культур. Посівні площі під цими культурами зросли – з 13,1 % у 1990 р. до 25,8 % у 2022 р. У їх структурі значно скоротилися посівні площі під цукровими буряками (на 96 %), що пов'язано зі зниженням ефективності виробництва у зв'язку зі збільшенням витрат на вирощування та реалізацію цієї продукції.

Основними культурами в сільському господарстві для вирощування – це ярий ячмінь, озима пшениця, кукурудза, ріпак, останні роки зберігається збільшення тенденції на вирощування соняшнику.

Таблиця 2.1 Посівні площі сільськогосподарських культур в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області

Види сільськогосподарських культур (тис.га)	2020р.	2021р	2022р.	2021р. у % до 2020р.
Культури сільськогосподарські	593	581	590	99
Культури зернові та зернобобові	326	324,9	338,7	194
Пшениця	140	162	148	106
Культури технічні	255	242	240	95
Соя	74	86	72	98
Буряк цукровий фабричний	33	23	18	53
Картопля	1,1	1,2	1,2	109
Культури кормові	11	12	9	81

Аналізуючи таблицю 2.1, бачимо що всі показники мають різну тенденцію до змін. Пшениця, кукурудза, жито, ячмінь, овес, соняшник та картопля збільшив площі своїх посівних культур, а всі інші навпаки зменшили на невелику кількість. Найбільше зменшилось виробництво цукрового буряку та ярого ячменю.

Основною технічною культурою є цукрові буряки. Впродовж 1990 - 2022 рр. виробництво цукрових буряків зменшилося у 3,2 рази. Однак за цей період збільшилося виробництво ріпаку у 10 разів, а сої та соняшнику більше ніж у 1000 разів. За їх валовим збором Тернопільська область посідає шосте місце серед

інших регіонів України (994, 1 тис.т). Станом на 2022 рік найбільшу частку у внутрішній структурі виробництва технічних культур мають цукрові буряки (70 %), соя (11,3 %), соняшник (10,5 %) та ріпак (8,2 %).

Урожайність цукрових буряків дещо нижча ніж загальнодержавний рівень – 440,1 ц/га (Україна 481,5 ц/га). Другою важливою технічною культурою є ріпак. Хоча виробництво ріпаку займає незначну частку у внутрішній структурі виробництва технічних культур Тернопільської області, проте за його валовими зборами регіон займає 3 місце в країні (117, 2 тис. т).

Садівництво та ягідництво займає 4 % у структурі виробництва продукції рослинництва. Більше 70 % продукції плодівництва області виробляється у Буцацькому районі, зокрема у фермерському господарстві «Гадз». В регіоні фактично занепало кормовиробництво. Станом на 2022 рік кормові культури займали 2 % у структурі виробництва продукції рослинництва. За 1990 – 2022 рр. виробництво кормових культур зменшилося у 9 разів. Це пов'язано, насамперед, із занепадом тваринницької галузі, оскільки кормові культури вирощуються в основному для її забезпечення.

У структурі виробництва валової продукції тваринництва області найбільшу частку займають молоко (51 %), вирощування сільськогосподарських тварин (38 %) та яйця (11 %). У Тернопільській області тваринництво розвинуте меншою мірою ніж рослинництво, на нього припадає 27 % продукції сільського господарства регіону. Виробляється 3,3 % валової продукції тваринництва країни. Головними галузями тваринництва на сьогодні є свинарство, молочно-м'ясне скотарство та птахівництво. Тернопільська область займає 4 місце серед областей України за поголів'ям свиней (422,9 тис.т), інші галузі тваринництва в регіоні розвинуті недостатньо (за виробництвом м'яса посідає 14 місце (77,6 тис.т), яєць – 13 (539 млн шт.), молока – 10 (453 тис.т).

Таблиця 2.2 SWOT-аналіз діяльності Тернопільської області

Слабкі сторони	Сильні сторони
<p>Низький рівень диверсифікації переробки продукції; Повільний розвиток соціальної та дорожньої інфраструктур; Відсталість у запровадженні нових технологій виробництва та переробки продукції, в т.ч. висока енергоємність; Висока трудова міграція населення, відтік інтелектуальних ресурсів за межі країни; Не оптимальне використання ресурсів; Низький рівень офіційної зайнятості, брак робочих місць в сільській місцевості; Невідповідність більшості продукції агрономічних видів стандартам ЄС; Незадовільний рівень екологічної свідомості; Низька купівельна спроможність населення; Недостатній рівень правової культури; Незадовільний стан поведінки з відходами; Висока смертність населення працездатного віку; Складна екологічна ситуація окремих територій області; Низький рівень реалізації інноваційних проектів.</p>	<p>Сприятлива демографічна ситуація; Інвестиційна привабливість області; Близьке розташування до кордонів; Наявна виробнича інфраструктура; Наявність сприятливих природних умов; Наявність кваліфікованих трудових ресурсів, наукових кадрів та розробок; Наявність відновлювальних та альтернативних джерел енергії; Значна частка екологічно чистих територій; Наявність сировинної бази аграрного сектору; Свідома та прогресивно-активна молодь; Низький рівень розвитку малого та середнього бізнесу; Значний обсяг надходження коштів від трудових мігрантів з-за кордону; Значне недоінвестування розвитку аграрного бізнесу.</p>
Загрози	Можливості
<p>Зростання трудової міграції і втрата трудових ресурсів; Послаблення відносин з країнами Митного Союзу, Дефіцит енергоресурсів через надмірну залежність від імпорту; Трансформація галузевої структури АПК за рахунок низької конкурентоспроможності продукції; Стала політична нестабільність у державі; Поглиблена регуляція розвитку бізнесу зі сторони держави. Зменшення внутрішнього товарообороту через низьку купівельну спроможність населення; Відсутність можливості розробки середньострокових прогнозів розвитку бізнесу.</p>	<p>Активізація транскордонного співробітництва; Розвиток відновлювальних та альтернативних джерел енергії; Пожвавлення інвестиційного середовища та залучення зовнішніх інвестицій; Пожвавлення експортно-імпортних відносин з ЄС, поява нових ринків збуту продукції; Децентралізація апарату управління державного рівня, проведення адміністративної реформи та зростання бюджетної самостійності громад; Розвиток інфраструктури, сучасних комунікацій, сервісу тощо; Покращення бізнес-клімату в Україні; Налагодження економічно-територіальних зв'язків з Польщею та іншими країнами ЄС; Створення потужностей з переробки відходів; Розвиток туризму, зокрема міжнародного; Інвестиції трудових мігрантів; Збільшення агропромислових підприємств з виробництвом нових видів переробної продукції; Створення організації з питань кадрового регулювання.</p>

Для того, щоб розробити стратегію розвитку кадрового потенціалу в Тернопільській області, потрібно якісно оцінити стан розвитку цієї галузі по всій області. Найкращим рішенням для цього буде SWOT-аналіз, який слугує найкращим методом серед інструментів стратегічного планування заходів щодо поліпшення діяльності господарства, галузі, району, області і т.п. Його суть полягає в поділі факторів впливу на чотири категорії – це сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. Перші дві категорії – відносяться до показників внутрішнього середовища, другі дві відображають зовнішнє середовище, тобто як воно здійснює вплив ззовні на об'єкт дослідження. Результат, які формуються на основі даного аналізу, область може використати при формуванні різних стратегій розвитку, в тому числі і стратегії розвитку кадрового потенціалу.

Провівши аналіз сильних і слабких сторін сільськогосподарських підприємств досліджуваної області, зробимо висновок, що в області є великий потенціал для розвитку цієї сфери, з боку його розташування, природньо-кліматичних умов, високий рівень кваліфікованого персоналу, джерела надходження коштів не тільки з-за кордону, але й від місцевих агровиробництв. Серед слабких сторін є також багато пунктів, які потребують вдосконалення, висока міграція трудового населення, технологічна відсталість, незадовільний розвиток інфраструктури, низький рівень офіційного працевлаштування, тобто «тіньова» зайнятість, по сільських місцевостях брак робочих місць, високий рівень смертності людей працездатного віку, в більшості випадків на робочих місцях, або в наслідок важких умов роботи.

2.3 Аналіз використання кадрового менеджменту на сільськогосподарських підприємствах

Для підвищення кваліфікації та майстерності працівників, якості управління в підприємствах організовують та направляють своїх працівників в інші підприємства підвищення кваліфікації; на курси цільового призначення; на

семінари по вивченню передових методів та прийомів праці; на стажування на передових підприємствах України та за кордоном.

Навчання персоналу на підприємствах не обмежується вивченням конкретних тем, пов'язаних з їх трудовою діяльністю, а включає питання системи якості, економічне, юридичне, технічне навчання, питання охорони праці.

Курси цільового призначення організуються безпосередньо на виробництві для більш швидкого освоєння обслуговуючим кадрами нової техніки та передових технологій.

Всі види навчання та підвищення кваліфікації проводяться за кошти підприємства. Для матеріального заохочення працівників в окремих підприємствах діє система положень про виплату премій. Стимулом до ефективності праці є також моральне заохочення, надання працівникам різних соціальних пільг, культура виробництва, покращення психологічного клімату в колективі.

Також існує система матеріального заохочення при впровадженні нововведень. Пропозиції новаторів подаються авторами керівнику технічної служби – головному інженеру. Облік рацпропозицій в окремих підприємствах ведеться в журналі реєстрації. Якщо пропозиція визнана раціоналізаторською, її автор може отримати винагороду. За пропозиції по удосконаленню виробництва працівники можуть також преміюватись із спеціального фонду.

З даних таблиці 2.3 помітно, що максимальна частка припадає на працівників віком 26-55 років. Такий високий відсоток працівників даної вікової групи може свідчити про те, що на підприємстві спостерігається тенденція «старіння» персоналу і навик роботи із застарілим обладнанням наявні лише у працівників старшого віку.

Таблиця 2.3 Вікова структура персоналу на сільськогосподарських підприємствах

№ п/п	Вікові групи	Питома вага, %
1.	Працівники віком 15-25	12
2.	Працівники віком 26-35	25
3.	Працівники віком 36-45	37
4.	Працівники віком 46-55	21
5.	Працівники віком 60 і більше	5
Всього		100

Відповідальність за здійснення кадрового забезпечення на підприємстві покладена на відділ кадрів, який підпорядковується безпосередньо керівникам підприємств. Відділи кадрівна підприємств виконують такі функції: здійснює принцип підбору і розстановки кадрів за діловими якостями, контроль за правильним використанням їх на роботі; проведення заходів щодо формування стабільного колективу, зниження плинності персоналу і зміцнення трудової дисципліни; забезпечення підприємств кадрами необхідних спеціальностей, професій відповідно до плану; складання перспективних і поточних планів потреби у персоналі і джерелах його поповнення; організація і забезпечення підприємства кадрами; контроль за виконанням обов'язків персоналу відповідно до його професії, спеціальності; контроль виконання трудового законодавства у підрозділах підприємства.

Усі права начальника відділу кадрів, які інших працівників підприємства, закріплені в посадовій інструкції, яка затверджується керівником підприємства.

Керівник і персонал відділу кадрів суть відповідальність за: забезпечення підприємства кадрами; стан обліку та звітності, зберігання документів і ведення діловодства.

Слід зазначити, що прийняття на роботу та звільнення з роботи працівників відділу, а також направлення їх на навчання відбувається за згодою чи за поданням менеджера по кадрах чи начальника відділу кадрів. Останній може

також самостійно налагоджувати зв'язки із центром зайнятості, кадровими агенціями, навчальними закладами та іншими підприємствами з питань добору кадрів (без права самостійного укладення будь-яких угод), видавати довідки теперішнім і колишнім працівникам підприємства про їх роботу на цьому підприємстві.

Робота та обов'язки кадрового менеджменту в функціональному відношенні включає ряд найважливіших елементів, схематично відображених на рисунку 2.2.

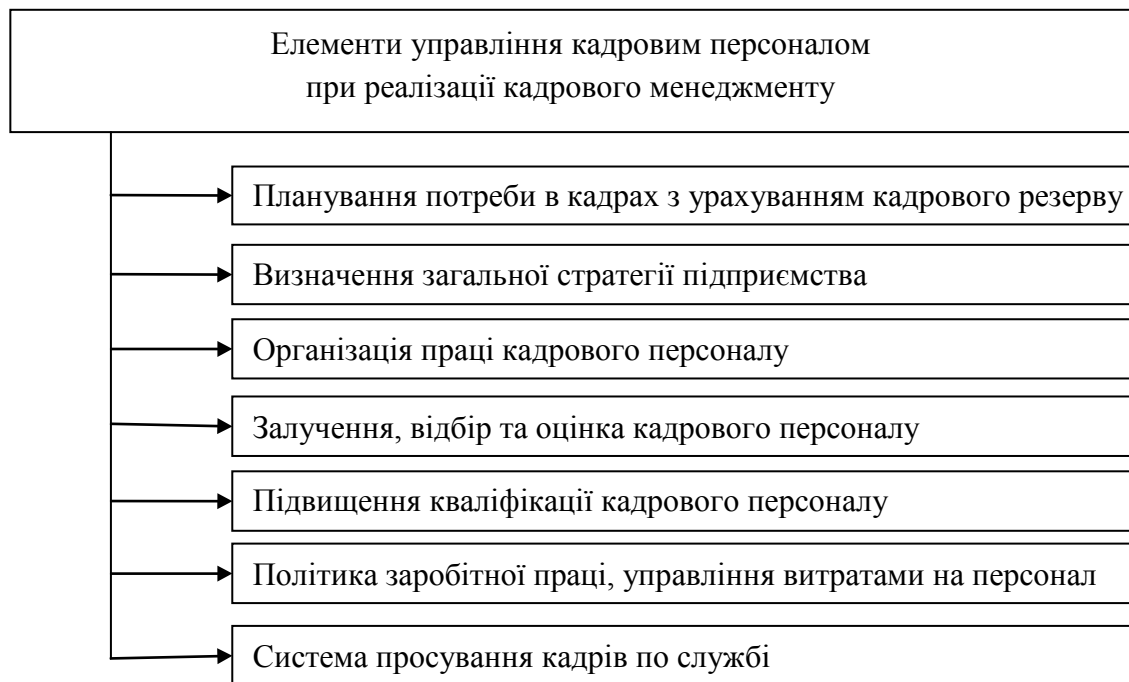


Рис.2.2.- Елементи складових кадрового менеджменту в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області

В підприємствах планується стратегія кадрового менеджменту яка полягає в залученні висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності кадрів, стабільності та надійності підприємства. Керуючий вплив на діяльність здійснюється за допомогою методів кадрового менеджменту. Як було зазначено в попередньому розділлі, методи управління - це способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління підприємством (див.табл. 2.4)

Таблиця 2.4 Методи кадрового менеджменту в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	% використання
Адміністративні	1.1. Статут і організаційна структура	Вищий	4
	1.2. Дисциплінарна відповідальність і стягнення	Вищий	10
	1.3. Посадові інструкції.	Вищий	7
	1.4. Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	Вищий	10
Економічні	2.1. Матеріальна допомога.	Середній	25
	2.2. Система преміювання	Середній	10
	2.3. Система заробітної плати	Середній	5
	2.4. Матеріальні пільги і привілеї	Середній	7
Соціально-психологічні	3.1. Переконавання	Низовий	5
	3.2. Примус, спонукання.	Низовий	10
	3.3. Хвала і осуд	Низовий	7

Серед адміністративних методів на використовуються дисциплінарна відповідальність і стягнення, статут і організаційна структура, накази, розпорядження, посадові інструкції, вказівки, інструкції. Економічні методи представлені системою преміювання, матеріальною допомогою, системою заробітної плати, матеріальними пільгами. Середсоціально-психологічних методів на підприємстві використовуються переконавання, примус, похвала, осуд, спонукання.

Навчання кадрових керівників і фахівців здійснюється як безупинний процес протягом усього періоду їхньої роботи.

Система кадрового менеджменту включає в себе розвиток персоналу. На основі дослідження підприємств, було виявлено, що однією з головних складових розвитку кадрового менеджменту вважається наявність на підприємстві стратегії розвитку персоналу, яка включає в себе певні складові, такі як: здійснення професійної підготовки персоналу; забезпечення повного використання здібностей; організацію виробничої адаптації персоналу; оцінювання персоналу; формування позитивного ставлення персоналу до підприємства.

Процедурою підприємства професійного навчання займає відділ кадрів. Професійне навчання кадрових працівників підприємств - це процес цілеспрямованого формування спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну перепідготовку і підвищення кваліфікації а також підготовку, кадрових працівників відповідно до потреб виробництва. Розглянемо види професійного навчання для керівників і спеціалістів в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області (див. табл.2.5). Отже, в підприємстві існує досить широкий спектр видів професійного навчання.

Таблиця 2. 5. Види професійного навчання в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області

Класифікаційна ознака	Види навчання відповідно до класифікаційної ознаки кадрового менеджменту
Залежно від цільового призначення	перепідготовка-навчання працівника, що має освіту, нової необхідної спеціальності(професії); навчання в цільовій аспірантурі-проводиться для вирішення наукових проблем, підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації стажування проводиться на споріднених підприємствах, у наукових організаціях, за кордоном з метою освоєння кращого досвіду в роботі; підвищення кваліфікації - отримання працівником нових знань, умінь і формування у нього нових навичок в рамках своєї професії, спеціальності
Залежно від поєднання роботи на підприємстві та учбового процесу	без відриву від виробництва-під час навчання працівник суміщає його з виконанням своїх основних обов'язків з відривом від виробництва-під час проходження навчання працівник звільняється від своїх обов'язків
Залежно від учасників в процесі навчання	внутрішнє-готується і проводиться працівниками підприємства; самонавчання-готується і проводиться працівником самостійно при методичній допомозі з боку навчальних закладів підвищення кваліфікації. зовнішнє-готується і проводиться із залученням зовнішніх фахівців, навчальних закладів
Залежно від кількості Учасників навчання	індивідуальне; групове.
Залежно від часу навчання	короткострокове-навчання не більше 5 днів; середньострокове-навчання не більше 6 місяців; довгострокове-навчання більше 6 місяців.

Основна частина керівників в підприємствах відносяться до середнього рівня управління.

Для детальнішого аналізу кадрового менеджменту управління кадрами проведемо поглиблену оцінку раціональності управління. Оцінка раціональності управління здійснювалася з урахуванням внутрішнього розрахунку експертної оцінки різних критеріїв раціональності, структури управління менеджерів. (див. табл. 2.6)

Таблиця 2.6 Оцінка раціональності кадрового менеджменту в сільськогосподарських підприємствах

Критерій оцінки	Вага	Середній бал	Зважений бал
Відповідність структури об'єкту управління.	0,3	3,1	0,54
Збалансованість розподілу прав і відповідальності.	0,1	4,4	0,54
Ступінь централізації (децентралізації).	0,1	3,1	0,31
Відповідність структури принципам управління.	0,2	4	0,9
Відповідність середній нормі керованості.	0,1	4,8	0,38
Відповідність чисельності та складу працівників обсягом і складності робіт.	0,2	2,6	0,53
Рівень спеціалізації і функціональної замкнутості.	0,1	3,6	0,36
Разом			3,66

Максимальний бал дорівнює 5, у цьому випадку інтегральний бал дорівнює 3,66. Зрозуміло, що структура недостатньо раціональна; у ньому є серйозні проблеми, які можуть негативно вплинути на діяльність будь-якого підприємства. Показники ефективності управління персоналом на підприємствах представлені таблиці 2.6.

У ході дослідження кадрового менеджменту виявлено, що система інформаційного забезпечення управління кадрами на даний момент недостатньо розвинена.

Таблиця 2.6 Показники, які характеризують ефективність кадрового менеджменту в сільськогосподарських підприємствах області

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
Ступінь централізації функцій.	0,62	0,64	0,64
Коефіцієнт дублювання функцій.	1,13	1,12	1,46
Співвідношення чисельності лінійного і функціонального персоналу.	1,56	1,47	1,48

Коефіцієнт дублювання функцій, оптимальне значення дорівнює 1, збільшується до 2022 року. Це негативний чинник, який впливає на ефективність структури управління.

У ході дослідження виявлено, що система кадрового менеджменту управління кадрами на сьогодні не достатньо скоригована. Це часто ускладнює отримання чіткого та конкретного результату від працівників підприємств.

Таблиця 2.7 Інтегральна оцінка ефективності інформації для кадрового менеджменту в сільськогосподарських підприємствах

Критерій оцінки	Вага	Середній бал	Зважений бал
Наявність системи інформаційного забезпечення	0,2	2,3	0,47
Рівень технічної оснащеності інформаційних процесів.	0,2	4,8	0,95
Рівень достовірності інформації.	0,16	4,8	0,71
Рівень інформаційної обізнаності.	0,1	3,3	0,33
Наявність і рівень системи інформаційної безпеки.	0,16	4,3	0,64
Рівень документообігу.	0,2	3,7	0,77
Разом			3,87

Керівник підприємства кадрові менеджери вищого рівня забезпечує інтереси і потреби власника підприємства, виробляє політику підприємства та сприяє її практичній реалізації. Керівники низового рівня управління відповідають за доведення конкретних завдань до безпосередніх виконавців. Керівники середнього рівня (кадрові менеджери) управління забезпечують

реалізацію політики функціонування підприємства, розробленої вищим керівництвом, і відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів і відділів, а також за їх виконання. Застосування графоаналітичного методу при оцінці рівня мотивації персоналу на дозволило одержати результати, наведені на рисунку 2.3.

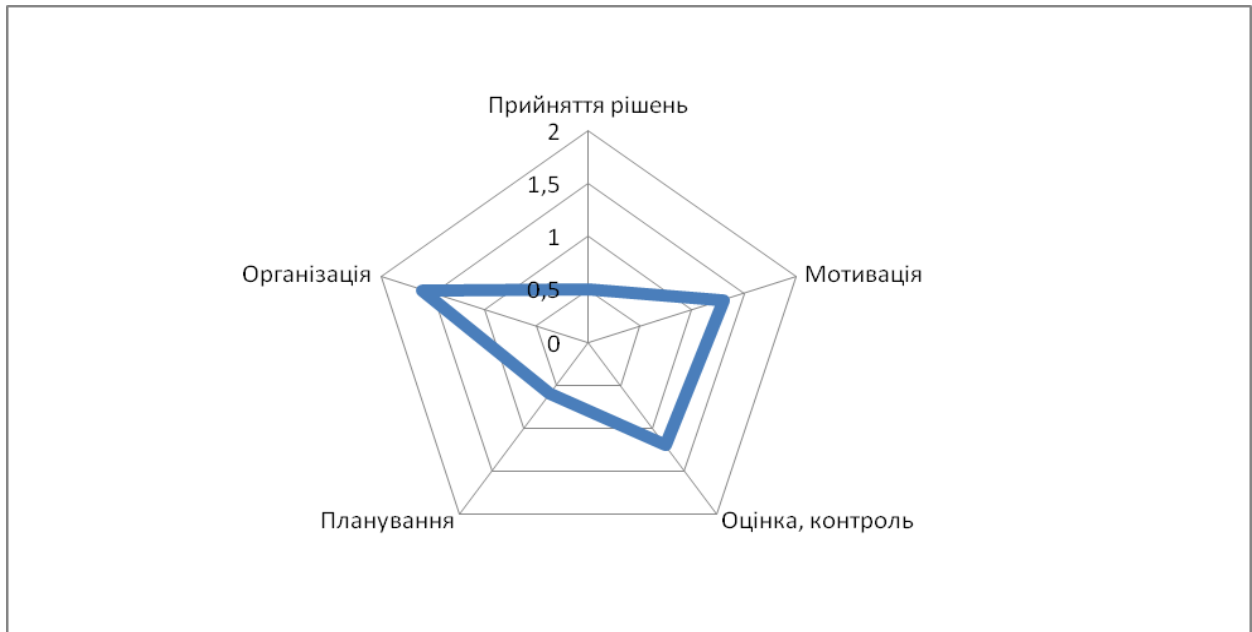


Рис. 2.3. - Результати експертної оцінки рівня мотивації персоналу в сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області

Показник рівня мотивації персоналу дорівнює 5,2 ($0,5+1,3+1,2+0,6+1,6$) свідчить про рівень мотивації персоналу дещо вище середнього, але одержані значення довжини векторів показують недооцінку ролі участі персоналу в прийнятті рішення та планування діяльності підприємства. П'ятикутник мотивації праці має неправильну форму, оскільки два вектора («прийняття рішень» та «планування») менш розвинені ніж інші.

Серед пріоритетних компетенцій сучасного фахівця виокремлюються такі критерії, як критичне мислення, вирішення проблем – 83%; соціально-емоційні – 56%; спеціальні знання та навички – 50%.

Оцінюючи перспективи впровадження сучасних технологій управління розвитком кадрів у підприємств підвищення ефективності їх бізнесу, слід

зазначити, що найпривабливішими роботодавцями ринку праці є підприємства з іноземним капіталом.

Таблиця 2.8 Рейтинг факторів привабливості підприємства кадрами

Фактори розвитку персоналу	Результат оцінки, %
Особистісне професійне зростання персоналу	53
Умови праці	48
Стабільність	42
Корпоративна культура	48
Ефективність управління підприємством	47
Імідж підприємства на ринку	68
Розмір заробітної плати	58

Стає очевидним, що успіх провідних підприємств обумовлений, перш за все, створенням високоефективних механізмів управління кадрами, в основі яких лежить комплексний та стратегічний підхід до використання та розвитку кадрового потенціалу.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1 Вдосконалення кадрового менеджменту в підприємствах та методів управління

Ефективний розвиток кадрового менеджменту є основним резервом підвищення ефективності розвитку виробництва підприємств. При розробці та виборі методів управління кадрами підприємств мало уваги приділяють сучасним інноваційним принципам та методам, ігнорують стратегічні засоби та найбільшу увагу приділяють тактичним методам. Кадровий менеджмент підприємств має формуватися на основі чинних принципів, що дозволить йому досягти високого рівня професіоналізму співробітників.

Для ефективної діяльності в виробництві кадровий менеджмент має використовувати оптимальні методи та технології, що відповідають принципам, що лежать у його основі.

Використання інноваційних технологій в управлінні кадрами підприємств суттєво сприяє забезпеченню конкурентоспроможності підприємств та створенню конкурентних переваг для раціонального використання інтелектуальних ресурсів та трудового потенціалу працівників.

Робітники у вигляді бюрократичного типу структури не заперечують зростання свого потенціалу; вони зберігають лише частину своїх здібностей, яка необхідна. Такий підхід різко знижує мотивацію до праці. Через це втрачається прихований управлінський інтелект, який сьогодні багато фахівців вважають найважливішим чинником ефективного управління кадрами.

На сучасному етапі економічного розвитку, у зв'язку зі значними трансформаціями ринкового середовища, можуть змінитися підходи до

управління підприємством, а принципи впровадження інноваційних технологій управління кадровим персоналом сьогодні мають змінитися для врахування сучасних тенденцій розвитку підприємств (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 Рекомендовані принципи реалізації інноваційних технологій при кадровому менеджменті

Принципи	Шляхи реалізації принципу
Зниження загального рівня стресу та конфліктів у кадровому колективі	усунення стану невизначеності; моніторинг морального клімату та усунення конфліктних ситуацій у колективах дослідження стресогенності умов роботи у різних підрозділах;
Формування взаємної довіри керівників і кадрового колективу	Поліпшення репутації роботодавця; діалогів між керівниками, організація дискусій, групами та кадрами.
Орієнтація на досягнення лояльності кадрів до місця роботи	Широке залучення працівників до розв'язання виробничих проблем, періодичне виявлення задоволеності працівників місцем роботи; формування високої управлінської культури відкритої взаємодії з працівниками.
Збереження на підприємстві цінних кадрових працівників	Впровадження програм з розвитку лідерства, стимулювання та підтримка наставництва; кар'єрного зростання; створення кадрового резерву.
Прозорість, відкритість підприємства для кадрів	Висвітлення доступної інформації, створення та підтримка діяльності прес-центру, напрямів розвитку підприємства у відповідних інформаційних джерелах.
Готовність до взаємного компромісу	Дослідження очікувань працівників; формування загально корпоративних цінностей; сприяння створенню професійних спілок, товариств.
Інноваційність в кадровому менеджменті	Вжиття заходів з командування; раціоналізаторського та творчого мислення кадрів; стимулювання ініціативності.

Можна підтвердити, що економічна криза висунула на перший план проблеми в управлінні кадрами підприємства. Організаційна культура знаходиться на належному рівні. Важливо пояснити, що на підприємствах необхідно з повагою ставитися до проблем та конфліктів, що виникають у колективі, до відносин між співробітниками, а також між працівниками та підлеглими. Усі співробітники інформовані та поділяють цінності організаційної культури.

Вирішення питання про матеріальне та моральне стимулювання кадрів приймає керівник. Менеджери приймають свої успіхи, що створює найбільш

сприйнятливую свідомість для прояву своїх здібностей та професійного зростання. Управління кадровим потенціалом здійснюється в рамках організаційної структури, за допомогою якої реалізується планомірний та систематичний вплив на кадри підприємства та взаємини між ними. В сільськогосподарських підприємствах використовують стандартні методи мотивації.

Під кадровою технологією в кадровому менеджменті, з основних наукових позицій, необхідно розуміти механізм взаємодії усіх рівнів управління та їх кадрів з метою більш ефективного відновлення цих загальних економічних ресурсів, що у виробництві, трудовий потенціал всіх категорій працівників.

В управлінні кадровим персоналом розрізняють кілька видів кадрових технологій, зокрема багатофункціональні, комунікативні та індивідуальні. Кадрові технології передають новий ряд послідовних взаємозалежних завдань, комунікативні – встановлення трудових відносин між працівниками та виробничими підрозділами підприємства, а в ідеалі становлять конкретизацію управлінської діяльності штатного працівника [17].

Для забезпечення необхідної гнучкості та ефективності управління кадровим потенціалом підприємства менеджер наділяє співробітників правами та розподіляє необхідні ресурси таким чином, щоб усі необхідні запаси розподілялися на нижчому рівні управління.

Нами розроблена докладна блок-схема оптимізації організаційної структури структури управління, яка забезпечує послідовність цього процесу. Рекомендована блок-схема оптимізації структури управління для сільськогосподарських підприємств представлена на рисунку 3.1.

Аналізуючи блок-схему, подану на рисунку 3.1, можна зробити такі висновки: це послідовність процесу розробки організаційної структури, яка проявляється у первинності аналізу та вторинності синтезу кадрового менеджменту.



Рис. 3.1.- Блок-схема оптимізації структури кадрового менеджменту

Сучасна технологія управління кадрами – це наука управління працівниками в кадровому менеджменті, механізм взаємодії суб'єкта та об'єкта управління кадрами, система взаємодії між менеджером та кадровим працівником, стратегія у комплексному рішенні та їх тактика.

Основою формування механізму забезпечення ефективності керування кадровим персоналом підприємств є системний підхід (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 Рекомендовані інноваційні процес-технології кадрового менеджменту

№	Підсистема	Процес-технології
1	Набір персоналу	Визначення потреби в персоналі із зовнішніх джерел.
		Комплексний підхід до визначення потреби в персоналі.
		Визначення цільових потреб у персоналі за фактом підприємства робочих місць.
2	Аналіз та планування персоналу	Процес аналізу кадрової політики кадрового менеджменту за наявної стратегії.
		Процес розроблення та коригування політики кадрового менеджменту.
		Процес відбору стратегії кадрового менеджменту.
3	Атестація та оцінювання кадрів	Процес оцінювання персоналу.
		Процес атестації персоналу.
4	Відбір та розстановка персоналу	Відбір персоналу з внутрішніх джерел та розстановка за робочими місцями.
		Відбір та розстановка персоналу періодично відповідно до функціонування робочих місць.
5	Організація трудових відносин	Процес зниження конфліктності та забезпечення комфортного соціально-психологічного клімату.
6	Мотивація персоналу	Процес впливу матеріальних чинників мотивації персоналу.
		Процес впливу нематеріальних чинників мотивації персоналу.
7	Інформаційне забезпечення	Процес поточного обліку персоналу та моніторингу робочого місця.
		Процес загального обліку персоналу та моніторингу робочого місця.
8	Створення сприятливих умов праці	Процес управління поточною безпекою праці персоналу.
		Процес створення умов праці та моніторингу безпеки діяльності персоналу.
9	Розвиток та навчання персоналу	Процес загального розвитку персоналу.
		Процес цільового навчання та забезпечення розвитку персоналу.
		Розвиток та поточне навчання персоналу.

Розроблено у сфері ефективного працевлаштування працівників управлінського кадрового складу підприємства.

Розвиток кадрових технологій відображає реалізацію попередніх етапів (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2. - Порядок формування та впровадження інноваційних кадрових-технологій роботи з кадрового менеджменту

Прийняття рішень відбувається ефективно, оперативно, обдуманно з використанням всіх технічних засобів.

Швидкість передачі та прийому інформації залежить від працівника, особливої системи для передачі інформації не існує, її ефективність знаходиться на високому рівні.

Інформація передається усно та письмово у вигляді розпоряджень, наказів та ін. Присутній зворотний зв'язок, щоб не відбувалося викривлення інформації.

Таблиця 3.3 Рекомендовані сучасні методи розвитку персоналу в сільськогосподарських підприємствах

№	Метод	Можливість використання (опис)
1.	Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб.
2.	Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
3.	Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
4.	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
5.	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм.

В діяльності кадрового менеджменту з формування залученості кадрового персоналу, слід відмітити недостатність раціональності структури управління кадровим потенціалом, наявність в ній досить серйозних проблем, які можуть негативно відобразитись на діяльності підприємств.

На персонально-технічній основі кадрового менеджменту підбір кадрів здійснюється за напрямками: підбір персоналу, скринінг, використання яких дає можливість підприємству знайти на роботу компетентних та досвідчених фахівців нового типу, які мають багатий досвід роботи, високий рівень освіти, якість роботи і виробничу репутацію.

З дослідження основних напрямів удосконалення кадрового менеджменту та управління кадрового персоналу, побудовано оптимізацію комплексного критерію з урахуванням основних нововведень всіх трьох напрямів «див.рис. 3.3».

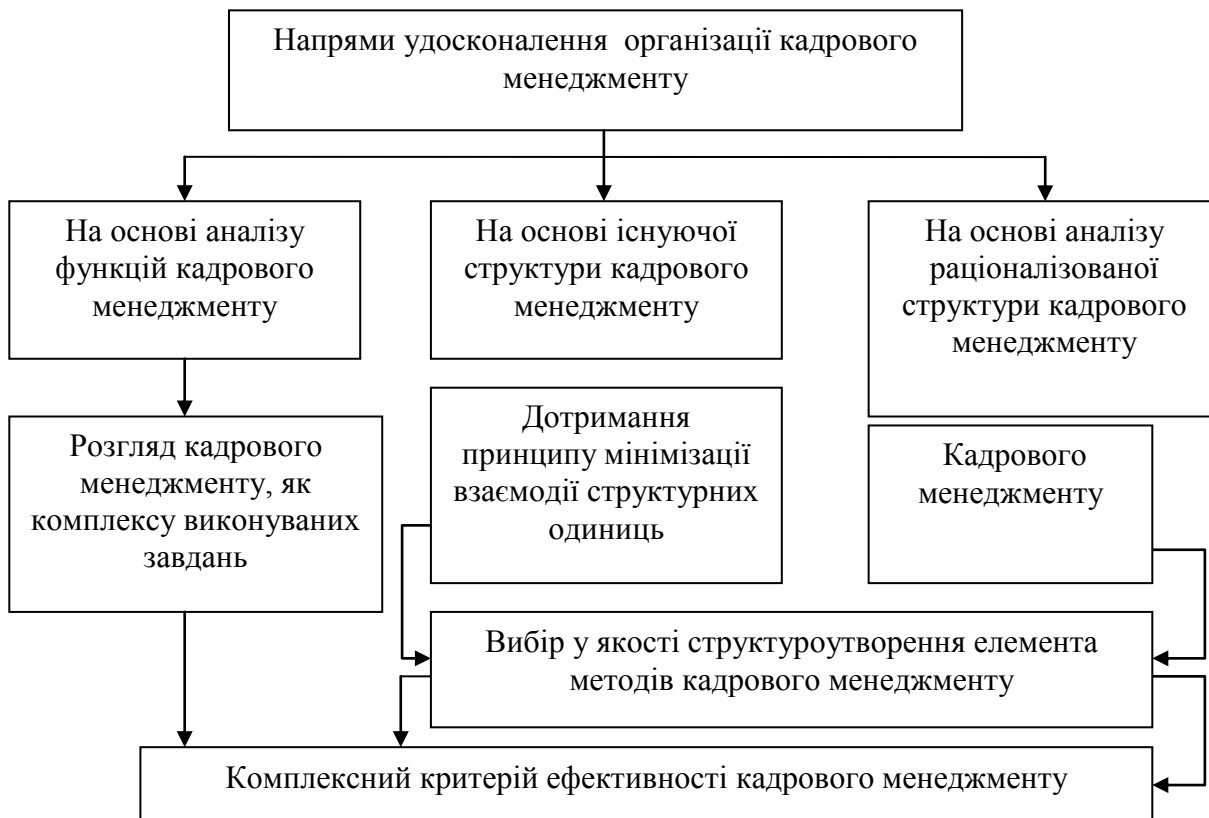


Рис. 3.3.- Інтеграція наявних напрямів удосконалення кадрового менеджменту

Сучасна спрямованість інновацій у кадровій сфері кадрового менеджменту пов'язана з такими завданнями: підвищення рівня продуктивності діяльності кадрових працівників; ефективне налаштування та розвиток особистості; покращення робочих взаємин і створення творчого середовища; покращення якості тудового життя на підприємстві; стимулювання творчих ідей; звільнення керівників від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей кадрових ресурсів; підвищення сприйнятливості та адаптивності кадрового персоналу до нововведень. Характеристики рекомендовані до впровадження на підприємствах подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 Характеристики персонал-технологій рекомендованих до впровадження

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема кадрового менеджменту
Персонал-технології позикової праці		
Аутсорсинг	Передача здійснюваних завдань, функцій	Організація трудових відносин та атестація кадрових працівників.
Аутстаффінг	Співробітники переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу.	
Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення кадрового потенціалу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства	
Коучинг	Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії.	Підвищення кваліфікації та навчання кадрових працівників
Персонал-технології підбору та найму персоналу		
Хедхантинг	Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки	наймання персоналу та оцінювання
Рекрутинг	Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки	наймання персоналу та оцінювання
Скринінг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки	наймання персоналу та оцінювання
"Плетіння мереж" та прямий пошук	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, з'ясовується його можлива посада, потенційному претенденту робиться ділова пропозиція	наймання персоналу та оцінювання
Реінженіринг	Радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів.	Створення умов праці
Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до кадрового менеджменту, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу	Мотивація персоналу, початок та підвищення кваліфікації.
Персонал-технології контролю праці персоналу		
Персонал-технології	Метод прихованого спостереження за роботою кадрами, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта.	Оцінювання та ротація персоналу,
Інформаційні персонал-технології		
Система управління кадрами	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси кадрового менеджменту	Усі підсистеми управління
АРМ працівника	АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці.	Правове та інформаційне забезпечення кадрового менеджменту

З огляду на ці тенденції особливого значення набуваються проблеми модернізації класичної системи управління кадрами, нові, прогресивні технології, нові розробки, інтелектуальний, культурний і творчий потенціал знання, з ключовими факторами ефективності.

Відсіювання певної кількості кандидатів безпосередньо на початку своєї роботи. Існують певні проблеми в кадровому менеджменті перед формуванням кадрового потенціалу менеджменту. Внаслідок своїх особистостей, стереотипів, усталених, сформованих традицій, працівників та організації один від одного, і без серйозних змін, зростаюче невдоволення співробітників та з боку безпосереднього керівника.

Протягом перших двох-трьох тижнів роботи невдоволення нового співробітника зростає. Це ускладнює взаємодію та знижує продуктивність роботи. Це може відбуватись через дезінформацію кандидата чи відсутність інформації.

Основними цінностями у кадровому менеджменті мають стати: інтеграція та співпраця з колективом підприємства; готовність конкурувати, допомагає створювати зв'язки співробітництва; наявність креативного директора та творчої групи; ініціативність та готовність взяти на себе відповідальність за досягнення загальної та обґрунтованої мети; орієнтація на успіх; створення атмосфери довіри та взаємодопомоги.

Відсутність єдиних стандартів відбору. На ту чи іншу посаду коли розглядаються багато кандидатів, незалежно від того, наскільки вони відповідають цілям, завданням та культурі підприємства.

Не прийняття рішень кандидатами виявляється у незавершеності самої схеми приймання. Це також може включати надмірну тривалість ухвалення рішень. Недостатня інформація від кандидата, що реально розглядається, щодо ключових моментів вимог підприємства, специфіки його культури та традицій, специфіки діяльності суб'єкта, специфіки його професійних обов'язків, фінансів та інших систем мотивації тощо.

Під час підбору персоналу прийнято використовувати суб'єктивний підхід. Одним із наслідків суб'єктивного підходу до відбору є проблема подальшої

адаптації кандидата до вимог керівника та вимог конкретної професійної діяльності. Цілком ймовірно, що може виникнути ситуація, коли ідеальний кандидат не буде рекомендований на цю посаду через «конфлікт» стилів управління та звітності. З іншого боку, кандидат, обраний через високий рівень симпатій щодо нього, може створити велику проблему на наступній роботі через його небажання адаптуватися до специфіки корпоративної культури чи правил співробітництва у колективі.

Найбільшу складність становить підбір співробітників вищої ланки – керівників підприємств, їх заступників та керівників окремих напрямів діяльності підприємства. Очевидно, що в основі системи оцінки якості вищого управлінського персоналу на цьому підприємстві лежить парадоксальне переконання: чим вища посада, яку має обіймати кандидат, і тим більшу відповідальність він має нести, тим менше людей зможуть виконувати цю роботу та менше кандидатів, які будуть допущені до відбору. Основна причина цього – низький рівень професіоналізму, властивий керівникам різних рівнів. Ще однією причиною істотних недоліків при доборі кадрів вищої ланки є прагнення відбирати в першу чергу співробітників, лояльних до особи, яка здійснює відбір. Таке бажання цілком зрозуміле, якщо взяти до уваги умови, в яких доводиться працювати сучасному менеджеру по кадрах, та можливості побудови кар'єри на підприємстві, де симпатії майбутнього керівництва можуть мати велике значення.

В управлінні та розвитку кадрового потенціалу підприємств не використовуються новітні технології, які могли б спростити роботу менеджера з персоналу та підвищити продуктивність його праці. Автоматизація управління кадрами дозволить перевести одну людину з відділу кадрів на сумісну посаду, що дозволить заощадити на заробітній платі та скоротити витрати на пошук та найм кандидатів на посади.

Система мотивації працівників не ідеальна. Склад методів діючої мотиваційної системи дозволяє виявити більшість напрямів мотивації працівників. Проте ефективність застосування стимулюючого впливу різні елементи стимулюючої системи неоднакові. Тому найменша ефективність

спостерігається під час використання змінної частини прямого матеріального впливу. Відсутність формалізованих правил розподілу додаткової винагороди між конкретними працівниками та запровадження для них таких правил розподілу також знижує ефективність цього виду стимулювання.

Інноваційні технології кадрового менеджменту в управлінні персоналом можна розглядати з двох позицій: як нові методи управління людськими ресурсами, що підвищують ефективність діяльності підприємства і традиційні технології впровадження інновацій у кадрову роботу підприємства. (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5 Порівняння систем кадрового менеджменту в підприємствах

№ п/п	Сучасна система кадрового менеджменту	Традиційна система кадрового менеджменту в підприємствах
1	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності	Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності
2	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому	Автократичний стиль керівництва
3	Людський фактор	Організаційний імператив
4	Найважливіший ресурс – працівники	Найважливіший ресурс – організаційна структура
5	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи кадрового менеджменту до змін у зовнішньому середовищі	Орієнтація на стабільність в кадровому менеджменті
6	Самоконтроль та самодисципліна	Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)
7	Гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників	Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків в підприємстві
8	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті	Мала зацікавленість працівника підприємства в його успіху
9	Співробітництво	Конкуренція
10	Орієнтація на стратегію	Орієнтація на оперативні питання
11	Діяльність в інтересах суспільства	Діяльність лише в інтересах підприємства та його підрозділів
12	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику	Низька схильність до ризику

Неоднозначна структура фіксованої частини винагороди призводить до плутанини у поняттях розміру винагороди за окремими посадами. В результаті відсутня ієрархія рівнів фіксованої винагороди за посадами з урахуванням складності та важливості роботи для підприємства.

Результати дослідження можливостей поліпшення ситуації у найближчому майбутньому свідчать про позитивні очікування модернізації системи кадрового менеджменту щодо управління персоналом [17].

Враховуючи це, необхідно в підприємствах розробити та реалізувати нові програми, спрямовані безпосередньо на підвищення ефективності кадрового менеджменту та сучасні кадрові технології у системі управління персоналом. Це дозволить зосередити всі процеси управління кадрами на вирішенні стратегічних завдань підприємства, забезпечити привабливі умови для залучення та утримання найкращих співробітників, їхнього професійного та особистісного розвитку.

3.2 Основні шляхи удосконалення реалізації кадрового менеджменту

Підприємства багатогранні і багатофункціональні і потребують постійного розвитку та адаптації у зовнішньому середовищі. Насправді існує кілька основних напрямів удосконалення кадрового менеджменту у підприємстві: удосконалення організаційної структури управління підприємством; оптимізація управління підприємством та бізнес-процесів за рахунок удосконалення системи планування, обліку та контролю основних показників діяльності підприємства; поліпшення управління виробничими ресурсами та запасами; підвищення ефективності управління інноваційними процесами для підприємства, підвищення якості своєї продукції [30].

Управління розвитком кадрового менеджменту покликане виявити приховані знання кадрів, розширити межі цих знань, побудувати нові форми спілкування в середині колективу та змінити взаємовідносини між кадрами, тим самим збільшити кадровий потенціал та його конкурентоспроможність у зв'язку зі зростанням продуктивності праці. У таких умовах одним із найважливіших

завдань сучасного кадрового менеджменту управління є розвиток та мотивація різних здібностей кадрів на основі новітніх ефективних технологій, засобів та методів професійного розвитку кадрового персоналу підприємства.

Для вдосконалення організаційної структури підприємств необхідно насамперед встановити оптимальну чисельність та структуру апарату управління підприємства, а також чисельність працівників виробничих підрозділів та відділів відповідно до чинних норм, стандартів та реальних потреб підприємства з урахуванням поточних вимог ринку [36].

На даний момент чисельність працівників на підприємстві іноді змінюється, тому що є тимчасові співробітники для сезонних робіт і ті, хто працює за цивільно-правовими договорами. Тому, було б доцільно скоротити кількість штатних співробітників, які не мають 100% завантаження протягом року. А натомість укладати договори на виконання певних видів, які вони виконуватимуть. Це дозволить оптимізувати кадрові ресурси, виявити та оцінити ту частину співробітників, яка більш старанно, наполегливо та якісно виконує виробничі завдання.

Оптимізацію організаційної структури слід проводити поетапно: - створити внутрішню команду фахівців для реалізації стратегії організаційного розвитку підприємства; сформулювати мету організаційних змін на підприємстві з урахуванням відповідного досвіду; розробити чітку стратегію організаційного розвитку підприємства, яка має бути орієнтована на стратегію економічного росту підприємства та включати заходи, спрямовані на зміну організаційної структури, проект плану підготовки та перепідготовки управлінського персоналу, строки реалізації; розрахувати потенційні витрати на реалізацію організаційних змін, розмір яких залежить від масштабу змін, вибрати та оптимізувати джерела фінансового забезпечення реалізації стратегії; проаналізувати внутрішні можливості реалізації розробленої стратегії організаційного розвитку підприємства; провести попередню оцінку ефективності стратегії розвитку підприємства, доцільності та обґрунтованості запропонованих змін.

Є помилки у підборі кадрів підприємств, що можна пояснити не тільки відсутністю хороших організаторів та фахівців, яких можна було б надалі висунути на керівні посади, а й недоліками у роботі з кадрами, неможливістю знайти та підготувати хороших кадрових працівників. Цей недолік можна усунути, запрошуючи на роботу в підприємство на підставі трудового договору людей із зовнішнього середовища, а саме в галузі психології, виявлення та розвитку лідерських якостей та проведення різноманітних тренінгів.

Стратегічне управління кадровим персоналом означає для підприємства, що досягнення загальної стратегічної мети має здійснюватися із залученням стратегічного управління кадровими ресурсами, яке визначатиме напрямок руху підприємства.

Людський капітал є потужним джерелом конкурентних переваг і, як свідчать новітні дослідження, саме кадровий потенціал реалізує стратегічні плани. Кадровий менеджмент для підприємства має забезпечувати оптимальний баланс процесів прийому та звільнення, оновлення кількісного складу кадрового персоналу; розвиток якісного кадрового персоналу відповідно до потреб самого підприємства.

З урахуванням поставлених цілей розробляється комплекс завдань для досягнення зазначених цілей, а саме: проектування організаційно-кадрової структури для прийняття рішень та їх реалізації; розробка системи корпоративних стандартів, що описують операційні процедури та взаємодію персоналу; моделювати зміст роботи відповідно до посад, потреби в необхідних компетенціях, вміннях, навичках та досвід для отримання очікуваних результатів; проектувати раціональну інфраструктуру та робочі місця; організувати оснащення робочих місць необхідними ресурсами до виконання завдань; забезпечення необхідних та сприятливих умов для продуктивної праці; організувати добір та адаптацію кадрового персоналу, формування команди, корпоративної культури для реалізації місії та цілей; організувати систему розвитку кадрового персоналу, освоїти передові методи та прийоми роботи, атестувати співробітників у галузі впроваджених процесів; забезпечити ефективність роботи відповідного рівня;

використовувати психологічні методи впливу на співробітників з метою встановлення продуктивних відносин; організувати систему збору, обробки та впровадження інновацій; розробити систему оцінки результатів праці; формувати імідж; запровадити систему мотивації персоналу за наслідками роботи. В силу своєї структурної особливості систему управління можна визначити як систему, що складається з підсистеми управління (об'єкта управління), що керується, і об'єкта управління (процесу), що забезпечує функціонування підсистеми, що управляє і керується (див. рис. 3.5).

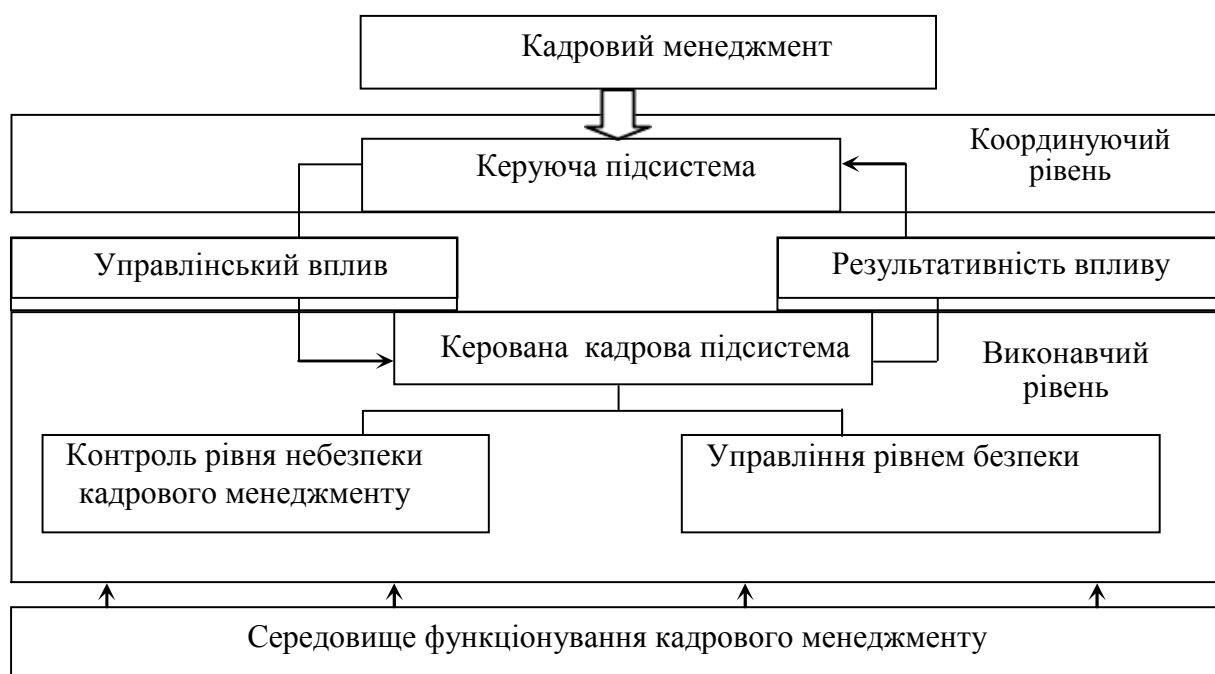


Рис. 3.5.- Структурна схема системи управління в підприємстві

Основними методами реалізації стратегії визначено: організація; позиціонування; розробка; керування. У таблиці 3.6. представлені методи реалізації кадрового менеджменту і кадрової стратегії підприємства.

Організація використовується для надання цілісного вигляду при побудові підприємства шляхом встановлення порядку, правил та умов прийняття рішень, провадження діяльності та співробітництва кадрового персоналу. Забезпечує: одержання фінансових, ринкових, отримання конкурентних переваг за змістом та

умов праці; дотримання стандартів якості, застосування передових засобів, інфраструктуру бізнесу; правил праці, оптимізації робочих місць, кадрових вигод за допомогою раціональності дій і взаємодії, методів, прийомів праці.

Таблиця 3.6 Способи реалізації стратегії кадрового менеджменту підприємств

Організація	Позиціонування	Залучення	Розвиток	Управління
Стратегічні цілі	Посадові позиції (компетенції, активи)	Маркетинг персоналу	Навчання	Збір і опрацювання інформації з персоналу і праці
Місія	Кадрова структура	Маркетинг компетенцій	Наставництво	Планування
Технологія процесів	Оцінка посадових позицій відповідно до ролі та вартості кадрового персоналу	Форми залучення кадрового персоналу	Тренінги	Вимірювання і оцінка активів і праці кадрового персоналу
Стандарти, правила дій		Добір кадрового персоналу	Переміщення кадрового персоналу	Розрахунок ресурсів
Постановка завдань		Найм		Контроль
Структура прийняття рішень		Адаптація		Мотивація
Робочі місця				Психологічний вплив, етика, культура відносин
Умови праці				
Інновації				
Кадрове діловодство				

Позиціонування використовується як визначення потреби у кадровому персоналі та оцінки посад за показниками оплати праці і обов'язками. Як і будь-який ресурс, людські ресурси, їхній потенціал закладений у фінансовій структурі підприємства. Це означає, що за результатами визначається: чого має досягти кадровий персонал (активи), за рахунок того, чого він може досягти на кожній посаді.

Позиціонування кадрового персоналу забезпечує: обґрунтування змісту посад та кадрової потреби; обґрунтування штатного складу: професійного, кваліфікаційного, кількісного; оцінка місця та ролі людських кадрів у результатах, базової вартості посади у формуванні доходу підприємства, формуванні

оборотних коштів та інвестиційних витрат на персонал; відповідність кваліфікації працівника рівню оплати посади.

Підбір персоналу спрямований на забезпечення підприємства необхідними кадрами відповідно до потреб підприємства та посад, виходячи з максимального кадрового потенціалу при ефективних для нього витратах; забезпечує якісний підбір кадрових працівників відповідно до рівня значущості та складності роботи, можливості взаємодії з іншими працівниками, а також факторами та ресурсами розвитку виробництва.

Стратегія управління в кадровому менеджменті ресурсами є невід'ємною частиною загальної стратегії, тому має бути пов'язана з іншими стратегіями: збутової, виробничої, фінансової стратегії. Перевага такої стратегії в тому, що вона дозволяє забезпечити перевагу на ринках завдяки кращому змісту та умовам роботи, більш точній оцінці ефективності, комплексному управлінню кадровими ресурсами. Реалізація стратегії управління кадровими ресурсами включає два етапи: реалізація стратегії; стратегічний контроль над його реалізацією з координацією всіх заходів за результатами контролю.

Розвиток кадрового персоналу забезпечує: підвищення рівня компетенцій персоналу, освоєння передових методів і технологій роботи, задоволення потреб співробітників щодо особистої мотивації, прибутковості, підвищення вартості підприємства, зміцнення позицій на ринку.

Управління в кадровому менеджменті служить для: здійснення взаємодії та координації діяльності у робочому процесі, спрямування діяльності кадрового персоналу на досягнення цілей, надання ресурсів для реалізації поставлених завдань. Забезпечує: досягнення намічених результатів; виконання прийнятих рішень; командна корпоративна діяльність з реалізації місії та цілей компанії; мотивація досягнення мети.

Рекомендований склад основних принципів раціонального використання кадрових ресурсів для підприємства» див.рис. 3,6.

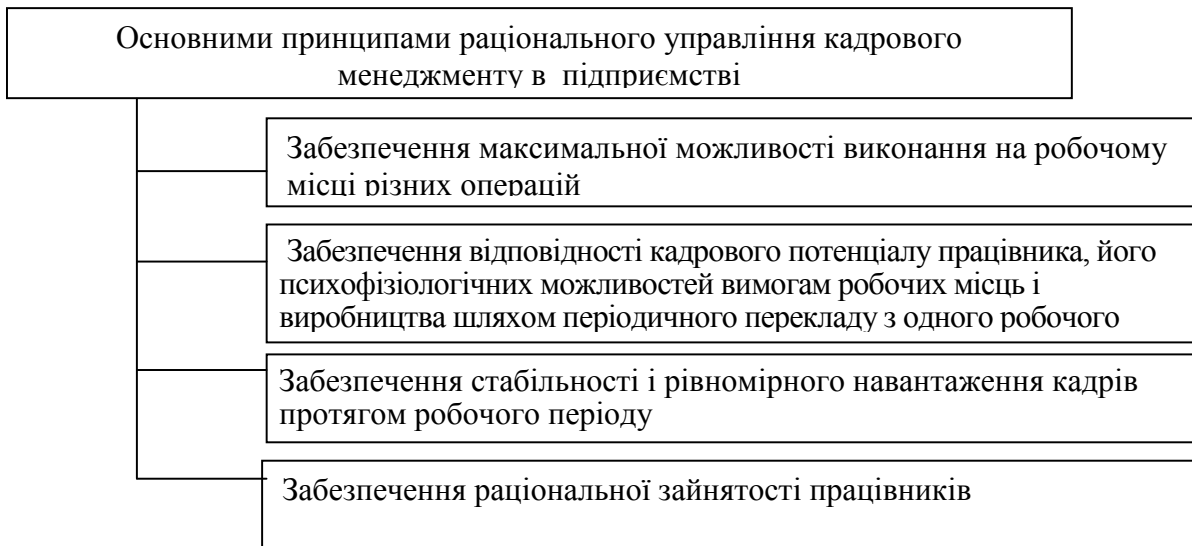


Рис. 3.6.- Основні принципи раціонального кадрового менеджменту в підприємстві

Етап реалізації стратегії підприємства включає: розробка стратегічних планів підрозділів системи управління кадровим персоналом для підприємства; розробку плану реалізації стратегії управління кадровим персоналом; активізація початкових заходів щодо реалізації кадрової стратегії.

Ефективність реалізації кадрової стратегії управління на підприємстві залежить головним чином від рівня кваліфікації кадрового управлінського персоналу, що зумовлює необхідність систематичного та цілеспрямованого навчання та щоденного використання всіх зазначених напрямів впливу на колектив та окремих людей (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7 Стратегії кадрового менеджменту підприємства і стратегічних функцій з його реалізації

Генеральна мета служби кадрового менеджменту: своєчасне й достатнє забезпечення підприємства кадровим трудовим потенціалом високої якості		
Загальна стратегія управління кадровими ресурсами: зниження питомої собівартості розвитку кадрів, підвищення ефективності реалізації й конкурентоспроможності кадрового потенціалу підприємства через активізацію використання наявних і створення перспективних можливостей реалізації кадрового потенціалу, упровадження сучасних технологій кадрового менеджменту, активне залучення молодих фахових кадрів		
Якісні характеристики довгострокових цілей за напрямками діяльності відділу кадрового менеджменту (стратегічні функції)		
Розробити й впровадити в основному виробництві систему «Внутрішній ринок персоналу». Застосування «позитивних» моделей виробничої поведінки Реалізація трудового потенціалу; Удосконалення технологій реалізації ТП Активізація використання наявного потенціалу; підвищення продуктивності праці; «Упровадити в практику кадрового менеджменту комплекс методів, що стимулюють підвищення кваліфікації й самоосвіту персоналу.	Забезпечити ефективне функціонування кадрового менеджменту підприємства. Забезпечити наймання висококваліфікованого персоналу у віці до 35 років за категоріями, що мають перспективні й поточні потреби Обмежене наймання кадрового персоналу; Забезпечення кадрами; «Омолодження» кадрового трудового колективу.	Концентрація професійно-кваліфікаційного розвитку на можливостях підприємства. Розвиток трудового потенціалу; Забезпечити професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу на базі навчального центру підприємства й через мультиплікацію знань корпоративної культури". Підвищення значущості факторів «соціальний статус персоналу» і «корпоративна культура»;

Для вироблення й реалізації стратегій кадрового менеджменту необхідно створити робочі групи за функціональними напрямками: забезпечення підприємства кадрами; розвиток трудового потенціалу; реалізація трудового

потенціалу.



Рис. 3.7.- Сфера кадрового менеджменту в підприємстві

Тому підприємство постійно модернізує своє обладнання та йде в ногу із новітніми технологіями управління, що дає їй перевагу на ринку товарних пропозицій перед конкурентами.

Кадровий потенціал підприємства повинен постійно вчитися та адаптуватися до нових методів та технологій. Це, у свою чергу, підвищить ефективність та покращить умови праці співробітників, що у свою чергу, може вплинути на продуктивність їхньої праці. Оскільки в поточний період економічної кризи підприємства перебувають у стані постійної конкурентної боротьби, тому для отримання максимального прибутку вони повинні постійно

відстежувати напрямки вдосконалення системи кадровим управління підприємства.

3.3 Підвищення кваліфікації кадрового персоналу як вагома складова кадрового менеджменту підприємства

Розвиток кадрового персоналу підприємства полягає, передусім, у його професійному розвитку, тобто набутті співробітниками нових компетенцій, знань, умінь та навичок, які вони зможуть використовувати у своїй професійній діяльності. Закон України «Про професійний розвиток працівників» встановлює положення, що визначають правову, організаційну та фінансову основу функціонування системи розвитку кадрового менеджменту працівників. Вищезгадана система максимально ефективно дасть можливість виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності при вирішенні завдань поставлених перед підприємством забезпечить процес цілеспрямованого формування у співробітників спеціалізованих знань, розвиток необхідних навичок та умінь, які дозволяють підвищити ефективність праці.

Ефективність використання ресурсів підприємства (матеріальних та енергетичних ресурсів, обладнання, будівель та інших засобів виробництва, фінансових ресурсів тощо) вимагає проведення відповідних заходів щодо забезпечення, контролю, оцінки та підтримки відповідної кваліфікації кадрового персоналу.

Підприємствам слід впроваджувати процеси, які дозволять кадровому персоналу: по-перше, брати та відповідати за вирішення конкретних завдань; по-друге, постійне вдосконалення компетенцій та здобуття необхідного професійного досвіду; по-третє, трансформувати стратегічні цілі підприємства у власні робочі завдання підлеглих та розробляти плани їх досягнення; по-четверте, обмінюватись інформацією, знаннями та досвідом у середині підприємства; по-п'яте, працювати у команді та сприяти спільній діяльності.

Кваліфіковане виробництво на підприємстві з управління персоналом полягає в тому, щоб допомогти підлеглим зрозуміти значення та важливість їх обов'язків та діяльності щодо створення та надання цінностей для клієнтів та інших заінтересованих сторін. Основу підприємства складають співробітники всіх рівнів управління, їхня повна залученість дозволяє використовувати їх здібності на благо підприємства.

Для більш ефективного залучення кадрового персоналу у вирішенні існуючих проблем підприємства слід розглянути можливість вживання таких невідкладних заходів, а саме: постійний критичний аналіз рівня задоволеності потреб та очікувань персоналу; запровадження відповідної системи відзнак та заохочень на основі індивідуальної оцінки досягнень співробітників; розробити процес обміну знаннями та використання компетенцій персоналу, створення системи сертифікації навичок та планування кар'єри для підтримки особистісного розвитку співробітників; надання можливостей наставництва та консультування.

Для досягнення наміченої мети необхідно розробити та підтримувати «план розвитку кадрового персоналу підприємства» та супутні процеси навчання. Вищезгадане допоможе підприємству виявити, розвинути та підвищити рівень кваліфікації свого кадрового персоналу шляхом: політика та цілі підприємства; аналіз наявних компетенцій персоналу на поточний період та розрив між існуючими компетенціями та необхідними на той момент або компетенціями, які можуть знадобитися підприємству у майбутньому; визначення професійних та особистих компетенцій, які будуть потрібні підприємству в середньостроковій, короткостроковій або довгостроковій перспективі, відповідно до його місії, стратегії, бачення; впровадження заходів щодо навчання кадрів та їх набуття знань для усунення прогалин; критична оцінка ефективності дій, що вживаються на придбання кадровим персоналом необхідних компетенцій; постійне підтримання набутих знань кадрового персоналу. Важливим елементом ефективного управління кадровим персоналом підприємства є забезпечення та підтримання необхідних компетенцій працівників.

Форма навчання персоналу залежить від наявних ресурсів, що обмежують фактори та цілі підприємства. Методи навчання кадрового персоналу включають: навчання та семінари на місцях та в магістратурі та аспірантурі, стажування, курси підвищення кваліфікації, самонавчання, консультування на робочому місці та дистанційне навчання.

На підприємстві зазвичай існує низка факторів, що обмежують процес навчання: умови та вимоги графіки роботи; фінансові міркування; мотивація персоналу до навчання; встановлені підприємством; вимоги до кадрового персоналу, обмежуючі чинники щодо інших доступних навчальних ресурсів тощо.

Результат навчання можна перевірити за допомогою механізмів спостереження та тестування навченого працівника на робочому місці, а в довгостроковій перспективі – шляхом підвищення професійних компетенцій та продуктивності цього кадрового працівника.

Тому розвиток процесу підготовки кадрів - професіоналізація управлінської діяльності, забезпечить швидке реагування підприємства на зміни у зовнішньому динамічному конкурентному середовищі, підвищить адаптивність, організаційну гнучкість та маневреність наявного кадрового потенціалу, а також сприятиме ефективності вирішення стратегічних завдань у процесі роботи та розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Визначені елементи кадрового менеджменту є сильними механізмами, які мотивують до праці та розвитку персонал підприємства та дають можливість для особистого просування по щаблях кар'єри менеджера.

Кадровий менеджмент є основною метою управління персоналом підприємства, що перевіряє: підвищення його конкурентоспроможності в ринкових умовах; що підвищує ефективність виробництва та праці на ринку; забезпечує високу якість соціального функціонування.

Ефективна реалізація мети у сфері управління кадровим персоналом підприємства вимагає виконання таких завдань, як: забезпечення виконання побажань, потреб і працівників щодо змісту роботи, умов праці, виду зайнятості, можливостей професійної кваліфікації та просування по службі; забезпечення попиту підприємства на кадрову робочу силу необхідної кваліфікації; повне якісне використання кадрового і виробничого потенціалу працівника в цілому; формування ефективного підприємства; наявність об'єднання між організаційно-технічними структурами, виробничими структурами та операційною структурою; створення умов для продуктивної праці, що є результатом її організації, самодисципліни, розвиток звичок і співпраці підприємства з кадровим працівником; узгодження виробничих і соціальних завдань.

Найважливішими елементами управління кадровим персоналом є: встановлення аналізу та планування роботи; проводити вибір і планування самостійно; періодична оцінка рівня освіти кадрів; організація регулярного та чіткого виконання роботи з кадрами; мотивація кадрів.

Дотримання основних принципів сучасного управління кадровим персоналом на підприємствах щодо: кваліфікації, навичок, особистих інтересів, потреб підприємства; підбору та розподілу працівників; розвиток співробітників відповідно до результатів роботи, швидке та ефективне вирішення проблем.

На основі проведеного аналізу на досліджуваному підприємстві: опис систем реалізації кадрової стратегії підприємства; розроблено управління персоналом на

підприємстві та описано стратегічні функції його реалізації; розроблено та запроваджено взаємодію підсистем управління персоналом та реалізованих у них інноваційних технологій управління; розроблено та описано методику оновлення інноваційних персональних технологій роботи з персоналом на підприємстві; ми пропонуємо контролінг персоналу як метод управління; рекомендуємо сучасні методи розвитку персоналу підприємства.

Кар'єра працівників на підприємствах пов'язана із соціально-економічним джерелом результатів управління персоналом. Планування кар'єри співробітника є структурним наслідком його системи, оскільки воно включає багато інших елементів. Це вибір користувача, його професійна орієнтація і розміщення на робочих місцях, а також повідомлення користувача, оцінка його результатів роботи і на цій основі підстави зміни в системі управління, в порядку, зазначеному в заяві.

Основними принципами побудови сучасного кадрового менеджменту є: ефективність відбору і розміщення працівників; справедливість оплати праці і мотивації; професійний ріст працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб підприємства; швидке й ефективне розв'язання особистих проблем. Основними складовими вдосконалення кадрового менеджменту є: аналіз та планування кадрового рівня персоналу; відбір та планування кадрового персоналу; оцінювання кадрового рівня персоналу; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; мотивація кадрового персоналу.

На основі проведеного аналізу в досліджуваному підприємстві ми: описали способи реалізації кадрової стратегії підприємства; нами розроблено стратегію кадрового менеджменту на підприємстві та описано стратегічні функції для її реалізації; розроблено і описано взаємодію підсистем кадрового менеджменту та відповідні інноваційні процес-технології управління; нами сформовано та описано методику впровадження інноваційних персонал-технологій роботи з кадрами на підприємстві; ми пропонуємо введення контролінгу персоналу як

інноваційної технології управління; нами рекомендовані сучасні методи розвитку персоналу підприємства.

Кар'єра працівників в підприємстві повинна розглядатися як найважливіший соціально-економічний результат управління кадрами. Планування кар'єри співробітників найбільш значимий структурний елемент у його системі, тому що він містить у собі множину інших елементів. Цей добір кадрів, і їхня профорієнтація і розміщення на робочих місцях, а також навчання персоналу, оцінка його трудової діяльності, й на цій основі підвищення або зниження в посаді, зміни всистемі управління, структурі зайнятості загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бадзим О. С., Береснев С. М. Мотивація професійної діяльності банківського персоналу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6 (1). С. 30-33.
2. Баєва О. В. Основи менеджменту : практикум. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 522 с
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
4. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : ЛігаПрес, 2013. 156 с.
5. Бойченко В. С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 3. С. 171-174.
6. Бондар В. В. Гармонізації системи мотивації підприємств : *Вісник Сумського НАУ Серія «Економіка і менеджмент»*. 2012. № 11 (54). С. 100-105.
7. Брич В. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу : *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 5. т. 2. С. 13-16.
8. Бублій М. П. Управління персоналом - процес створення та вдосконалення структурних елементів системи управління установою. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 4. С. 132–139.
9. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 502 с.
10. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навч. посіб. для студентів вищих закладів освіти. Львів : Магнолія плюс, 2013. 336 с.
11. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник для студ. екон. спец. Львів : БаК, 2010. 605 с.
12. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства :

монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.

13. Гур'янова Л. І. Формування системи мотивації праці на підприємстві : *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 1. С. 85-88.
14. Данилевич Н. С., Желтова Н. П. Особливості мотивації працівників. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2013. № 1. С. 80-85.
15. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії кадрового менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7 (426). С. 341–347.
16. Дієсперов В. С. Продуктивність праці : монографія. Київ : ННЦ "Ін-т аграр. економіки", 2016. 274 с.
17. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
18. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68.
19. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
20. Дубровський В. В. Роль і значення управління людськими ресурсами на підприємстві. *Питання економічних наук*. 2010. № 23 С. 17-20.
21. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
22. Іванісов О. В. Управління трудовим потенціалом : навчально-практичний посібник. Харків : Вид.ХНЕУ, 2010. 392 с.
23. Жуковська В. М., Миколайчук І. П. Управління персоналом. Практикум : навчальний посібник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010.293с.
24. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія. Харків : ХНУ імені В.Н.Каразіна, 2010. 330 с.
25. Круп'як Л. Б., Мельник А. Ф. Кадровий менеджмент в органах державної влади і місцевого самоврядування: навч.-метод. комплекс. Тернопіль : Економічнадумка, 2013. 210 с.
26. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Львів : Кінапрі ЛГД, 2010. 254 с.

27. Клочков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. *Кадрового менеджменту : Економіст*. 2010. № 9. С. 32–36.
28. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
29. Ковальська А. І. Економічна сутність кадрового потенціалу. *Ефективна економіка*. 2015. №12.
30. Круш П. В. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2014. № 11. С. 233-237.
31. Кондаурова І. О., Ющенко М. В. Моделювання банківських інновацій в умовах економіки знань. *Економічний простір*. 2011. № 51. С. 148-155.
32. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
33. Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. Київ : Кондор: 2010. 224 с.
34. Купалова Г. І. Мотивація праці та формування ринку робочої сили : монографія. Київ, 2013. 216 с.
35. Лебедева А. В. Формування системи мотивації праці на підприємстві *Управління розвитком*. 2014. № 1. С. 127-129.
36. Левчинський Д. Л. Дослідження мотивації праці з позицій системного підходу. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2015. Т. 20, Вип. 4. С. 186-189.
37. Линенко А. В. Сутність й аналіз трудового потенціалу підприємства за показниками ефективності його використання. *Держава та регіони. Серія: Економіки та підприємництво*. 2010. №4. С. 111-116.
38. Лук'янова С. А. Формування мотиваційних механізмів управління на підприємстві. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр.* Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. Вип. 237. 315 с.
39. Лукашевич Н. Самоменеджмент : теорія і практика. Київ : Ника-Центр, 2012. 339 с.

40. Мартиненко М. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2011. 494 с.
41. Менеджмент персоналу : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів / за ред. В. М. Данюк. Київ : КНЕУ, 2010. 398 с.
42. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 248 с.
43. Мостенська Т. Л., Соколькова Я. Ю. Управління кадровим потенціалом. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. № 33. С. 52-59.
44. Маланчій М. Кадровий менеджмент у системі державного управління: принципи реалізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 2(41). С.115-120..
45. Мішеніна Н. В., Мішеніна Г. А., Ярова І. Є. Економічний аналіз: навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2014. 306 с.
46. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
47. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ТОВ "УВПК "ЕксОБ", 2012. 520 с.
48. Одинцова Н. Г. Мотивація персоналу як ключовий фактор підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності. *Регіональна бізнес. Економіка та управління*. 2013. № 4. С. 24-31.
49. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій. Київ : Кондор, 2011. 854 с.
50. Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Познякова О. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2011. 133 с.
51. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Харків : Основа, 2011. 620 с.
52. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ : Видавництво Ліра К, 2012. 336с.
53. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2015. 517 с.

54. Пушкар З. М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2017. 210с.
55. Робінс С., Девід А. ДеЧенцо. Основи менеджменту : учбовий посібник / пер. з англ. А. Олійник, М. Корчинська, Р. Ткачук. Київ : Вид-во Соломії Павличко "Основи", 2017. 671 с.
56. Русіна Ю. О, Ліпінська Д. Ю. Прибуток як складова фінансової стійкості. *Вісник КНУТД*. 2014. № 3. С.96-102.
57. Рудьєв В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : КОНДОР, 2012. 324 с.
58. Ситник Н. І. Кадрового менеджменту. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 472с.
59. Стеценко І. Основи менеджменту. Хто такий менеджер : навчальний посібник. Київ : А.С.К., 2011. 221 с.
60. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. Київ : Каравела, 2010. 304 с.
61. Хаварівський У. Б. Менеджмент : конспект лекцій. Львів : ЛьвДУВС, 2013. 190 с.
62. Хміль Ф. І. Кадровий менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2016. 488 с.
63. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2014, 422 с.
64. Чернишова Л. І., Тропанець М. В., Гайтанжий В. В. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Матеріали IV Міжнародної інтернетконференції "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет*. Одеса : ОНПУ, 2015. С. 205-208.
65. Чмутова І. М., Тисячна Ю. С. Теоретико-методичне забезпечення управління процесами відтворення. *Бізнесінформ*. 2013. No 1. С. 287-292.
66. Чорний Г. М. Управління: концептуальні засади національного менеджменту : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2015. 102 с.

67. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. Миколаїв : МДГУ ім. Петра Могили, 2011. 376 с.
68. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 66-70.
69. Шебликіна І. О. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Сімф. : ДІАЙП. 2012. 271 с.
70. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ, 2010. 196 с.
71. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
72. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серeda О. В. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.