



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу,
Янків М. Д.
« 29 » лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
В ТОВАРИСТВІ З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«САМБІРСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»**

студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Бурмая Івана Володимировича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:


(підпис)


доктор економічних наук, професор

(науковий ступінь, ачено звання)

Живко Зінаїда Богданівна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:


(підпис)

заступник директора

ТДВ «Самбірська швейна фабрика»

Скиба Ярослав Охримович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів - 2024

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНОВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
В ТОВАРИСТВІ З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«САМБІРСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»

Студента Бурмая І. В. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

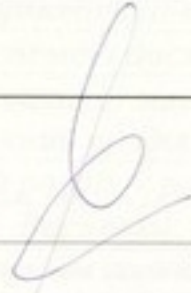
Керівник роботи  Живко З.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  Сабба А.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о. завідувача кафедри _____ Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«25» грудня 2023 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра _____ менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь підготовки _____ магістр
Галузь знань _____ 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу.

Янків М.Д.

«19» травня 2023 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Бурмаю Івану Володимировичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Організація та вдосконалення кадрового менеджменту в товаристві з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика»

Керівник роботи: **Живко Зінаїда Богданівна**
доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 17 травня 2023 року № 38-2

2. Строк подання студентом роботи _____ 12 лютого 2024 року

3. Вихідні дані до роботи _____ *Нормативно-правові акти та закони*

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____ *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи*

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис. 1.1 – 1.5, табл. 1.1-1.7 – ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Рис. 2.1 – 2.5 і табл. 2.1. – 2.17 – ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВАРИСТВІ З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «САМБІРСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»

Рис.3.1-3.8 і табл. 3.1-3.17 – ШЛЯХИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВАРИСТВІ З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «САМБІРСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 травня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень-червень 2023 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень-серпень 2023р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень-жовтень 2023 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>грудень 2023 р.</i>	
6.	<i>Попередній захист на кафедрі</i>	<i>лютий 2024 р.</i>	

Студент

(підпис)

Бурмай І. В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Живко З. Б.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бурмай І. В. Організація та вдосконалення кадрового менеджменту в товаристві з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика». Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2024.

Обсяг роботи становить 117 сторінок, включаючи 41 таблиць, 18 рисунків.

В роботі розглянуто теоретичні та методичні основи в підприємстві кадрового менеджменту та чинники що на нього впливають. Проведено організаційно-економічну оцінку ефективності кадрового менеджменту на підприємстві. На основі проведених досліджень обґрунтовано шляхи вдосконалення розвитку кадрового менеджменту на підприємстві.

Ключові слова: кадри, підприємство, управління, кадровий менеджмент, ефективне управління, чинники впливу на кадровий менеджмент, показники ефективності управління, фінансові важелі.

ANNOTATION

Ivan Burmay. Organization and improvement of personnel management in the company with additional responsibility "Sambir Garment Factory" - Manuscript. Research for obtaining a master's degree in the field of knowledge "Management and administration", specialty "Management", specialization "Management of organizations and administration". Lviv, 2024.

The volume of work is 117 pages, including 41 tables, 18 figures.

The paper examines the theoretical and methodological foundations of personnel management in the enterprise and the factors affecting it. An organizational and economic evaluation of the effectiveness of personnel management at the enterprise was carried out. On the basis of the conducted research, the ways of improving personnel management methods at the enterprise are substantiated.

Keywords: personnel, enterprise, management, personnel management, effective management, factors affecting personnel management, indicators of management efficiency, financial levers.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	13
1.1 Кадровий менеджмент як складова структури сучасного менеджменту.....	13
1.2 Зміст кадрового менеджменту його мета, функції та завдання.....	23
1.3 Методика дослідження кадрового менеджменту в підприємстві	36
Висновки до I розділу.....	40
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВАРИСТВІ З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «САМБІРСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»	42
2.1 Організаційно-економічна характеристика товариства з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика».....	42
2.2 Аналіз використання кадрового менеджменту на підприємстві.....	50
2.3 Аналіз ефективності роботи підприємства.....	65
Висновки до II розділу.....	70
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВАРИСТВІ З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «САМБІРСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»	72
3.1 Вдосконалення кадрового менеджменту в підприємстві та методів управління.....	72
3.2 Основні шляхи удосконалення реалізації кадрового менеджменту на ТДВ «Самбірська швейна фабрика».....	92
3.3 Підвищення кваліфікації персоналу як вагома складова кадрового менеджменту підприємства.....	102
Висновки до III розділу.....	106
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	110

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. В сучасних умовах найважливішим чинником успіху підприємства будь-якої сфери та масштабів діяльності є максимально ефективне використання її кадрів. Досягти сталих результатів, реалізувати цілі та плани без добре підготовленого та згуртованого колективу, лише спираючись на фінансові ресурси, техніку та технології, інновації та сприятливі умови неможливо. Вміння працювати з людьми, правильно їх підбирати, адаптувати та оцінювати, створювати умови для ініціативи та зацікавленості у підвищенні свого професійного рівня – є ключовим завданням кадрового менеджменту, який націлений на розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу підприємства і дозволяє сформувати комфортне середовище для спільної праці.

Менеджеру належить провідне місце у виконанні завдань управління. Він відповідає за роботу конкретного підрозділу чи підприємства в цілому, має у своєму підпорядкуванні конкретний колектив працівників, наділений правами і повноваженнями. Він вибирає оптимальні варіанти управлінських рішень і організує їх рішення, це – людина, яка професійно здійснює функції управління у ринковій системі взаєностосунків.

Ефективність формування системи кадрового менеджменту починається з уміння усвідомлювати менеджеру свої власні цілі, розуміти й адекватно оцінювати себе та інших людей, доцільно розподіляти свій час, вчасно та оптимально приймати рішення, активно діяти, знімати стреси тощо. До системи кадрового менеджменту менеджера, передусім, ставляться вимоги високого рівня професіоналізму та компетентності.

Кадровий менеджмент – діяльність з управління, що полягає у розробці концепції кадрової політики підприємства, визначення способів підбору та залучення персоналу, методів проведення відбору кадрового персоналу; ознайомлення з методами професійної орієнтації та адаптації; аналіз способів та прийомів формування згуртованого колективу; вивчення сучасних форм

розвитку та навчання кадрового персоналу, етапів та видів побудови кар'єри для ефективної реалізації потенціалу працівників; розгляд основних підходів до оцінки працівників з метою визначення їх відповідності займаним посадам та прийняття необхідних кадрових рішень; формування цілісного уявлення про способи управління вивільненням працівників, а також значення та особливості оцінки ефективності управління кадровим менеджментом; кадрової стратегії, її принципів та методів, що здійснюється для забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу підприємства.

Успіх діяльності будь-якого підприємства залежить від її співробітників. Персонал - один з найважливіших ресурсів підприємства, необхідний для досягнення всіх його цілей і завдань. Саме від персоналу безпосередньо залежать економічні та інші можливості підприємства. Вкладення коштів в людські ресурси і кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і ефективності діяльності підприємства в умовах ринкової економіки.

Результати роботи менеджера залежать не тільки від діяльності очолюваного ним колективу, а й апарату управління, а також і від підприємства власної праці. Процес в підприємстві праці менеджера з кадрового менеджменту здійснюється на тій же основі, що і організація праці всього колективу. Організація роботи кадрового менеджменту базується на суспільних законах (закон розподілу праці, закон кооперації праці, закон переміни праці та ін.) і суб'єктивних організаційних принципах (принцип ритмічності, принцип пропорційності, принцип безперервності та ін.). Але у методах організацій управлінської праці є і особливості, що впливають із специфіки процесів управління підприємством. Вони обумовлені відокремленням управлінської праці від праці виконавчої, яка є формою прояву розподілу праці у суспільстві.

Управління в кадровому менеджменті складається з виконання різних функцій. Але система управління лише тоді постає системою, коли всі її функції та ланки взаємозалежні.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Проблема ефективного використання робочого часу менеджера та формування системи кадрового менеджменту є актуальними для керівників будь-якого рівня. Формування системи кадрового менеджменту та особистого робочого часу керівника необхідно так само, як і всі інші види діяльності підприємства та його ресурси. Воно покликане забезпечити раціональне використання найціннішого ресурсу - часу. Чим краще розподілений (тобто спланований) час, тим краще він може бути використаний в особистих і професійних інтересах керівника. Організація роботи кадрового менеджменту менеджера як складова частина раціональної підприємства особистої праці керівника означає підготовку до реалізації цілей і структурування часу. Головна перевага системи кадрового менеджменту роботи менеджера полягає в тому, що вона приводить для значної економії часу в цілому. Тому дане питання вважаємо актуальним для дослідження.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. На ринку існує жорстка конкуренція, що істотно підвищує вимоги до якості продукції й послуг як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках та безумовно потребує удосконалення процесів управління. Розв'язання даних проблем неможливе без кваліфікованих, гнучких до адаптації керівників, лідерів з глибокими професійними знаннями в галузі управління. Кожний керівник відповідно до умов які складаються на ринку вибирає ті елементи кадрового менеджменту, що на його погляд краще всього підходять до конкретної ситуації, є найбільш доцільними для успішної роботи при досягненні цілей підприємства.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Питання, пов'язані з розвитком підприємства праці, знайшли відображення в роботах зарубіжних вчених: А. Маршала, Г. Форда, Ф. Гілберта, Ф. Тейлора та ін.

Значний внесок в теорію і практику підприємства праці внесли вітчизняні вчені. Серед публікацій початкового періоду розвитку кадрового менеджменту праці слід відмітити роботи А.А. Богданова, Н.А. Вітке, Ф.Р. Дунаєвського, О.А. Єрманського, П.М. Керженцева, Е.Ф. Розмирович. В них висвітлено зміст

проблем підприємства праці, основні напрямки практичного її впровадження та стан роботи в області підприємства праці у той час.

Питання ефективності трудових ресурсів, керівного персоналу, мотивації праці висвітлені у роботах Л.Лібанової, О.Макарової, Л. Мармуль, Т. Олійник, І. Романюк, Л. Транченко.

Розгляду різних аспектів підприємства праці в сучасних умовах присвячені праці таких вчених, як: Б.М. Генкін, В.Л. Іноземцев, І.М. Разумов, А.І. Рофе, С.М. Семенов, Е.Л. Смірнов, С.В.Смірнов, А.П. Степанов. В сучасних наукових публікаціях з проблем підприємства праці на підприємствах значна увага приділяється розвитку підприємства праці в Україні як у теоретичному, так і в практичному аспектах. Серед вітчизняних авторів, які досліджують питання удосконалення підбору кадрів слід відмітити Д.П. Богиню, В.М. Данюка, О.А. Грішнову, А.М. Колота, Т.А. Костишину, М.Ю. Сандуленко, Т.В. Перепельчук. В їх працях основна увага зосереджується на теоретичних дослідженнях підприємства праці менеджера по кадрах.

Об'єкт дослідження. Формування системи кадрового менеджменту щодо роботи менеджера на прикладі товариства з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика».

Предмет дослідження. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та вдосконалення кадрового менеджменту роботи менеджера та його удосконалення в товаристві з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика».

Мета роботи та завдання. Метою роботи є опис на теоретичному рівні основних засад щодо формування системи кадрового менеджменту, визначення його сутності та методів дослідження, які він пропонує для вирішення проблем оптимізації часу і сил під час роботи і в житті менеджера по кадрах їх підборі, навчанні і т.д.

Основними завданнями дослідження є: уточнення змісту та значення формування системи кадрового менеджменту щодо роботи менеджера в умовах ринкового механізму господарювання; визначення основних напрямів

покращання підприємства праці менеджера по кадрах на виробничому підприємстві; обґрунтування особливостей формування особистості менеджера як професійного керівника підприємства та формування системи кадрового менеджменту; визначити засади управління формуванням кадрового потенціалу, провести ідентифікацію недоліків кадрового менеджменту; визначити напрями удосконалення процесу формування кадрового менеджменту.

Методи дослідження, які передбачається застосовувати в роботі. Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові і спеціальні методи: аналізу, синтезу, дедукції та експертних оцінок і техніко-економічного аналізу, системного підходу та використання статистичних методів дослідження тощо. Статистичний та графічний методи, розрахунково-аналітичний та інші, які використовувались у процесі збору та аналізу інформації для кваліфікаційної роботи.

Новизна дослідження На теоретичному рівні обґрунтовано: Етапи формування кадрової політики підприємства, трансформацію принципів кадрового менеджменту в системі сучасного менеджменту, описано етапи розвитку кадрового менеджменту, обґрунтовано функціональні підсистеми управління кадровим менеджментом.

На аналітичному рівні зроблено аналіз роботи товариства з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика» та визначено рівень кадрового менеджменту, а саме: аналіз технічного стану досліджуваного підприємства; описано склад та структуру кадрів ТДВ «Самбірська швейна фабрика»; показано динаміку руху робочої сили в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»; показано динаміку кадрового забезпечення та використання персоналу в ТДВ «Самбірська швейна фабрика» протягом 2020-2022рр.; описано організаційну структуру товариства.

На основі проведених досліджень розроблено та рекомендовано до впровадження: Блок-схему оптимізації структури кадрового менеджменту ТДВ «Самбірська швейна фабрика»; покрокову описано на рекомендаційному рівні

стратегію кадрового менеджменту підприємства і стратегічних функцій з її реалізації в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»; розроблено алгоритм процесу навчання персоналу ТДВ «Самбірська швейна фабрика» для підвищення фахового рівня кадрів; описано способи реалізації стратегії кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»; описано та рекомендовано: план впровадження системи кадрового менеджменту; характеристика персонал-технологій рекомендованих до впровадження у ТДВ «Самбірська швейна фабрика»; порядок формування та впровадження інноваційних персонал-технологій роботи з кадрами в ТДВ «Самбірська швейна фабрика».

Інформаційну базу дослідження становлять: офіційні публікації і методичні матеріали Конституція України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, первинні дані про результати діяльності досліджуваного підприємства, матеріали особистих досліджень та власні розрахунки автора.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Кадровий менеджмент як складова структури сучасного менеджменту

Кадровий менеджмент це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства, керівників і фахівців підрозділів системи кадрового менеджменту, включно з розробкою концепції і стратегії кадрового менеджменту, принципів і методів кадрового менеджменту. Тобто це цілісна система знань і умінь, яка охоплює всі сфери життя і роботи людини. Так само потрібно розуміти, що людина не завжди хоче і повинна обов'язково включати всю цю систему в її формалізовано-науковому вигляді в своє життя, а може використовувати як рекомендаційну базу в певних випадках.

Метою кадрового менеджменту є задоволення потреб підприємства в кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання з урахуванням можливостей самореалізації кожного працівника в межах підприємства. Основною метою кадрового менеджменту є вчасно прийняті рішення, які визначають кадрові ресурси та їх кількість, необхідну для виконання завдань, підбір зацікавлених та компетентних працівників, вміння їх утримати, організація їхнього продуктивного використання, удосконалення професійної підготовки працівників, соціального розвитку.

Безперервна перебудова організаційних структур підприємств, децентралізація управління, оновлення технологій, стилю і методів керівництва підсилюють значення діяльності менеджера, розвиваючи в ньому якості творця і лідера інновацій.

Ефективна праця керівника – це тісне поєднання майстерності, якої можна і потрібно навчити, таланту організатора, з яким потрібно народитися і який потрібно розвивати і вдосконалювати. В загальному персональний менеджмент – це знання про самоорганізацію і самоврядування людини, яка є

складовою частиною певного напрямку, цілого комплексу знань, пов'язаних з організацією праці та управлінням.

Таблиця 1.1

Змістовні характеристики кадрової політики у підприємстві*

Кадрова стратегія підприємства	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи стіль і проведення в підприємстві та плани з використання кадрового персоналу; ✓ Система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з кадровим кадрами, її форми і методи
Головні якості кадрової політики	<ul style="list-style-type: none"> ✓ зв'язок зі стратегією; ✓ орієнтація на довготермінове планування; ✓ значення ролі кадрів підприємства; ✓ коло взаємопов'язаних функцій та процедур у роботі з кадрами
Основна мета	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 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.
Завдання кадрової стратегії	<ul style="list-style-type: none"> ✓ підвищення престижу підприємства, ✓ дослідження морального клімату в середині підприємства, ✓ аналіз перспектив розвитку потенціалу кадрів в певному регіоні, ✓ вдосконалення та попередження причин звільнення з роботи тощо
Цілі кадрової політики	<ul style="list-style-type: none"> ✓ своєчасне забезпечення підприємства кадровим кадрами необхідної якості й у достатній кількості; ✓ забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян; ✓ раціональне використання трудового потенціалу; ✓ формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів
Об'єкт кадрової політики	кадровий персонал підприємства
Предмет кадрової політики	Система управління людськими ресурсами підприємства

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [18]

Систему кадрового менеджменту можна уявити в вигляді моделі вимог до якостей менеджера, здатного управляти собою. Ця модель складається з семи блоків якостей (див. рис. 1.1).

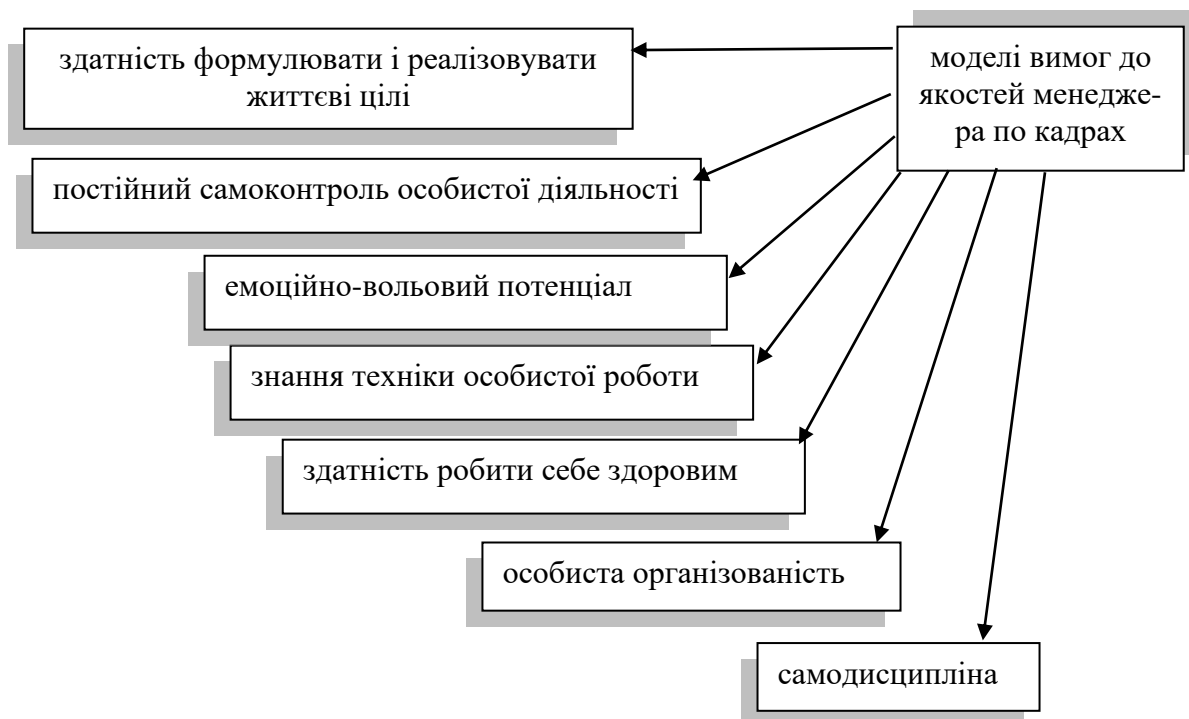


Рис. 1.1. Група вимог до якостей менеджера по кадрах*

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [26]

Принципи кадрового менеджменту (правила та становки, на які спираються у своїй роботі керівники підприємства) передбачають:

- орієнтацію на вимоги законодавства про працю. Нажаль, практика свідчить про випадки порушення цього положення, особливо в приватних структурах, що проявляється скороченням відпусток співробітникам, порушенням прав вагітних і жінок, які мають малолітніх дітей, а також при проведенні реструктуризації підприємств, скороченні штатів, при визначенні розміру і форми виплати заробітної плати, внесення записів до трудової книжки працівника;

- забезпечення умов для стабілізації кадрового складу та мінімізації звільнень. Керівники, навіть при можливості безпроблемної заміни звільнених новими фахівцями, повинні уникати або зменшувати плінність кадрів в підприємстві або окремих її підрозділах, виявляти та аналізувати її причини для досягнення стабільної роботи і формування позитивного іміджу на ринку;

- облік поточної і перспективної потреби підприємства в персоналі;
- дотримання балансу інтересів підприємства та його працівників;

– залучення до співпраці при реалізації кадрової політики всіх зацікавлених сторін, в тому числі профспілок. Останні два положення знаходять застосування при розробці та укладанні колективного договору, який повинен бути ретельно продуманий, обговорений, окремі статті прораховані; максимальна турбота про кожну людину окремо, повагу її прав, переваг, свобод.

Персональний менеджмент – це послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних практичних методів роботи в повсякденній діяльності, для того щоб оптимально і з користю використовувати свій час, основними етапами формування кадрового потенціалу слід вважати складові на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Послідовність формування кадрового потенціалу підприємства*

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [33]

Принципи менеджменту персоналу мають об'єктивний характер, оскільки визначаються реальними економічними вимогами. До таких принципів також

відносять: науковий підхід; помірний централізм; дотримання плану; авторитет першої особи; наявність одного головного розпорядника; спеціалізація кадрів; баланс централізації та децентралізації влади; застосування лінійних, цільових та функціональних методів управління; контроль реалізації ухвалених рішень; мотивація людей; надання ключового значення кожному працівнику як елементу підприємства; стратегічний менеджмент; інвестування у навчання та підвищення професіоналізму працівників; активність у соціальному плані; певний рівень демократизації; покращення умов трудового процесу; професіоналізм управлінців тощо.

В сучасних умовах найбільш важливими функціями кадрових менеджерів є реалізація кадрової політики підприємства, розвиток персоналу, планування людських ресурсів, підбір кадрів і їх адаптація, організація оплати праці, оцінка і розстановка кадрів, організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу, вирішення соціальних завдань і правових проблем, контроль трудової дисципліни, забезпечення здоров'я і безпеки працівників.

Тому технологія кадрового менеджменту підприємства охоплює широкий спектр функцій: вивчення ринку праці, пошук, вербування, відбір інаймання здорового персоналу; ділова оцінка персоналу при відборі, атестації, підборі і розстановці кадрів; визначення заробітної плати і пільг, оформлення трудового контракту; адаптація співробітників в колективі та професійна орієнтація; мотивація трудової діяльності; організація праці, розробка посадових інструкцій; дотримання етики ділових відносин і корпоративної культури; управління конфліктами та стресами; управління поведінкою персоналу в підприємстві, дотримання дисципліни праці; оцінка трудової діяльності т атестація; управління нововведеннями в кадровій роботі; планування ділової кар'єри і управління службово-професійним просуванням; навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів; забезпечення безпеки персоналу; управління соціальним розвитком кадрів; вивільнення персоналу.

Економісти і вчені вважають, що хороший менеджер повинен володіти такими якостями: розумом, освітою, досвідом, тактом, енергією, кмітливістю, чесністю, здоровим глуздом, здоров'ям. І що дуже важко знайти людину, що володіє всіма дев'ятьма якостями (див. рис. 1.3).

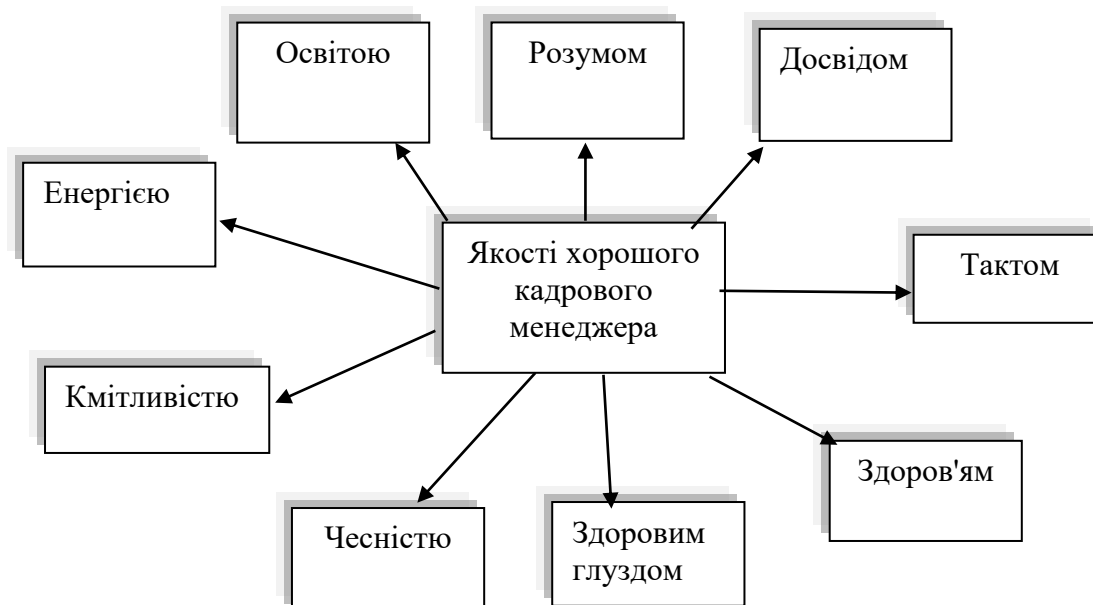


Рис. 1.3. Класифікація позитивних якостей кадрового менеджера*

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [41]

Хороший менеджер – це людина яка є: екстравертним, відкритим; допитливим; сприйнятливий на результат; рішучий; критично налаштований; досвідчений, терпляче відноситься до помилок; чарівний; вселяє довіру і ентузіазм; спокійний; готовий вислухати інших; добросердий і уважний; вільний від забобонів; сміливий; незворушний; гнучкий: готовий сприяти розвитку інших (див. рис. 1.3).

Протягом довгого часу панувало переконання, що успішне керівництво в бізнесі немислимо без інтелекту, освіти та аналітичних здібностей. В середині 70-х років минулого століття відбулася переоцінка цінностей і було виявлено, що для успіху в бізнесі важливі й інші якості. Це, в першу чергу, діловий досвід, творчий підхід, наполегливість і світогляд.

Результативність господарювання на підприємстві великою мірою залежать від якості чинної системи кадрового менеджменту тобто кадровим менеджментом. Під системою управління (кадровим менеджментом) розуміють

багатовекторну діяльність відповідних відділів підприємства, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади, вона охоплює низку функціональних підсистем (див. рис. 1.4).



Рис. 1.4. Функціональні підсистеми управління кадровим менеджментом*

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [41]

Тому ми можемо вважати, що кадровий менеджмент – це цілісна система, яка охоплює всі сфери життя і роботи людини. Так само потрібно розуміти, що людина не завжди хоче і повинна обов'язково включати всю цю систему в її формалізовано-науковому вигляді в своє життя, а може використовувати кадровий менеджмент як рекомендаційну базу в певних випадках.

Удосконалення професійної діяльності з допомогою кадрового менеджменту повинно спрямовуватись не лише на розширення своєї вузькоспеціалізованої підготовки стосовно компетентності в тій чи іншій сфері, але й повинно включати оволодіння загально функціональними навичками щодо побудови й підприємства своєї власної діяльності й діяльності підприємства в якому вони працюють.

Оволодіння знаннями й навичками кадрового менеджменту дає можливість оцінити свою діяльність з погляду раціонального підходу до кожного професійного завдання, підприємства його виконання з погляду терміновості, складності й важливості окремо взятого завдання.

У сучасній науці і практиці менеджменту відбувається постійний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі кадрового менеджменту як ключовим і стратегічним ресурсом ділових організацій (див. таб.1.2).

Таблиця 1.2

Трансформація принципів кадрового менеджменту в системі сучасного менеджменту*

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

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [36]

Важливою особливістю сучасного менеджменту стає комплексний вплив на всі кадри в цілому. У зв'язку з цим використовується кадровий менеджмент, який інтегрує управління кадри в загальну систему менеджменту, пов'язує його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту, підвищення якості тощо.

Загальна сучасна тенденція, характерна для практики підприємств в ринковій економіці, полягає в орієнтації на комплексний, системний підхід в

кадровому менеджменті, в спробах здійснення цілісного охоплення різних сфер, аспектів, функцій, що в свою чергу передбачає органічну ув'язку політики в області праці з перспективними планами підприємства.

Основна мета кадрового менеджменту в підприємстві полягає в тому, щоб найкращим чином використовувати власні можливості працівників, свідомо керувати перебігом свого життя (вміти самовизначатися), легше долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. У розвитку кадрового менеджменту працівників можна виділити три етапи (див. рис. 1.5).

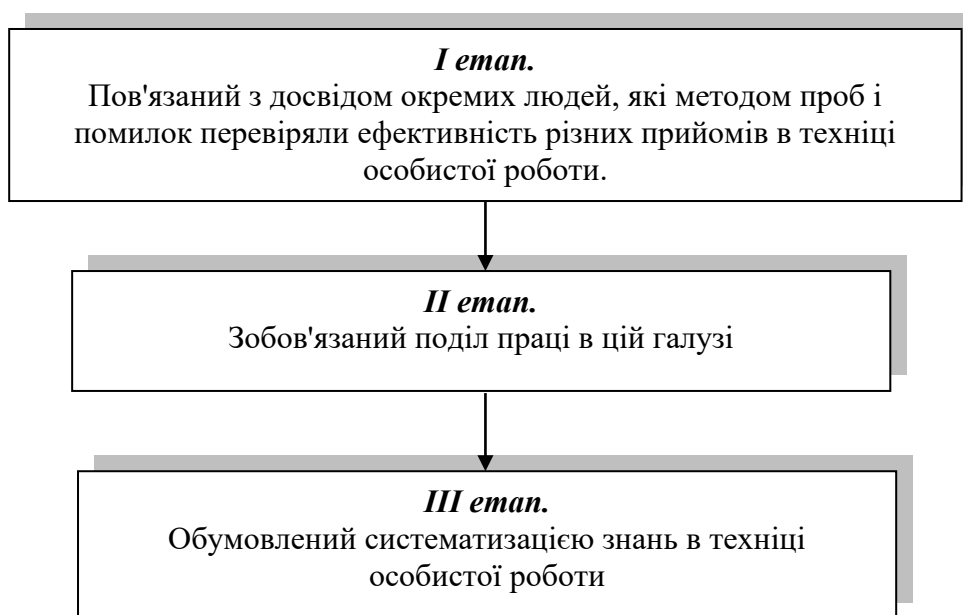


Рис. 1.5. Етапи розвитку кадрового менеджменту працівників*

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [16]

Перший пов'язаний з досвідом окремих людей, які методом проб і помилок перевіряли ефективність різних прийомів в техніці особистої роботи. Почавшись у минулі часи, він продовжується і в наші дні в житті кожної людини;

Другий зобов'язаний поділу праці в цій галузі. Спеціалізація, що є його наслідком, призвела до розвитку таких здібностей, як тренування пам'яті, раціональне читання і т.д. Сьогодні розподіл праці продовжує поглиблюватись, пропонуються такі розробки, як ділова телефонна розмова, управління своїми емоціями, мистецтво слухати співрозмовника та інше;

Третій обумовлений систематизацією знань в техніці особистої роботи. Він полягає у визначенні необхідних відділів науки і побудові з них взаємопов'язаного цілого.

З погляду системного підходу кадрового менеджменту спрощена модель людини може бути представлена п'ятьма складовими: фізичної, моральної, психологічної, раціональної та творчої.

На формування довгострокової кадрової стратегії щодо кадрового менеджменту впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники: глобальна концепція функціонування і подальшого розвитку підприємства на відповідному сегменті ринку; стан ринку трудових ресурсів необхідної спеціалізації на території даного регіону; фінансові можливості підприємства щодо утримання найманого персоналу; рівень компетентності співробітників служби персоналу.

Побудова кадрової політики підприємства проходить три основні етапи – нормування, програмування та моніторинг персоналу (див. табл. 1.3)[10].

Таблиця 1.3

Етапи формування кадрової політики підприємства*

Назва етапу	Ціль роботи з кадрами	Заходи
Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з кадрами із стратегічним розвитком підприємства	1.Проведення аналізу корпоративної культури, стратегії стану розвитку підприємства
		2.Виявлення можливих змін цілей роботи з кадрами.
		3.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	1. Документальна розробка системи заходів Досягнення цілей з урахуванням поточного стану і можливих змін.
		2.Розробка програми підбору та на кадрів чере зрізні джерела з використанням засобів масової Інформації або своїх працівників.
		3.Розробка тестів, опитувальних анкет, запитань, Творчих завдань для проведення співбесід при відборі та прийнятті на роботу
Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації	1. Проведення аналізу стану кадрового потенціалу.
		2. Розробка програм постійної діагностики та Конкретних заходів з розвитку знань, вмінь та навичок кадрів.
		3. Здійснення оцінки ефективності кадрових заходів.

Продовження таблиці 1.3

		4. Проведення постійного моніторингу кадрів, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного та комфортного робочого клімату тощо
--	--	--

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [26]

Етап нормування передбачає формулювання загальних принципів і цілей роботи з кадрами відповідно до цілей і цінностей підприємства, її стратегії і етапу розвитку. На цьому етапі доцільно описати вимоги до працівника підприємства, принципи його роботи, можливості зростання, вимоги до розвитку певних здібностей тощо.

Етап програмування дозволяє побудувати систему процедур і заходів, тобто кадрових технологій з урахуванням вибору прийнятних інструментів і способів впливу, їх узгодження з цінностями підприємства. Етап моніторингу кадрів допомагає відпрацювати конкретні заходи з розвитку і використання знань, вмінь і навичок кадрів, провести оцінку ефективності цих заходів за допомогою розробки методи оцінки ефективності кадрових програм.

Побудова кадрової політики передбачає розробку уявлення про цілі, норми і способи здійснення кадрових заходів, під якими розуміють дії, спрямовані на досягнення відповідності кадрів завданням роботи підприємства на конкретному етапі її розвитку. Критеріями оцінки кадрової політики можуть виступати кількісний та якісний склад персоналу підприємства, ступінь врахування інтересів як працівників, так і самого підприємства, рівень плинності кадрів, гнучкість кадрової політики тощо.

1.2 Зміст кадрового менеджменту його мета функції та завдання

Кадровий менеджмент починається з постановки цілей, так як спрямованість своєї діяльності відрізняє успішне підприємство, на основі цього розробляється кадрова стратегія підприємства, тобто специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з кадрами, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, кадрової політики.

Кадровою стратегією називаються системи способів і засобів для управління людськими ресурсами, застосування якої відбувається протягом якогось часу для реалізації кадрової політики.

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

– життєвий цикл підприємства (зміст кадрової стратегії полягає в створенні системи управління і формулюванні корпоративних принципів; етап інтенсивного зростання передбачає кадрову стратегію націлену на пошук нових працівників, оптимізацію організаційної структури; 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 топ-кадрового менеджменту;

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

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.

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. 1.4).

Послідовність виконання окремих функцій кадрового менеджменту*

Назва функції	Характеристика функцій
Постановка цілі	аналіз і формування особистих цілей;
Планування	розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності;
Прийняття рішень	прийняття рішень по конкретних справах;
Організація і реалізація	складання розпорядку дня й організація особистого трудового процесу з метою реалізації поставлених завдань;
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.

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [34]

Серед типів кадрових стратегій підприємства виділяють такі основні. Кадрова стратегія динамічного зростання передбачає баланс між змінами і стабільністю. Рух має відбуватись спокійно та повільно з меншим ступенем ризику, постійним зіставленням поточних цілей і створенням фундаменту для майбутнього. З цієї стратегії стратегія та процедури підприємства фіксуються письмово, службові кадри повинні бути організаційно закріплені, проблемно-орієнтованими, співпрацювати один з одним.

Відбір і розстановка кадрів відбувається шляхом пошуку гнучких і вірних працівників, здатних ризикувати. Винагороди отримують тільки справедливі та неупереджені працівники, на індивідуальній основі або в роботі малих груп.

Важливим є вміння вливатися, так і відокремлюватися в колективі. Така стратегія реалізується в умовах зростання підприємства, з появою нових споживачів і орієнтована на розширення і створення іміджу підприємства. Найважливіші напрями цієї стратегії:

- залучення, відбір і оцінка кадрів (робота націлена на залучення професійних кадрів з користуванням послугами кадрових агентств);
- адаптація кадрів (нові працівники повинні швидко і з мінімальними витратами сприйняти корпоративну культуру, яка задає загальні рамки поведінки, прийняті більшою частиною підприємства);
- стимулювання кадрів і система просування по службі (розробляються

та оновлюються положення про преміювання працівників залежно від вкладу та вислуги років, запроваджуються систематичні внутрішньо організаційні програми навчання персоналу).

Кадрова стратегія прибутковості націлена на отримання максимально можливої віддачі від вже зайнятої підприємством позиції, особлива увага концентрується на збереженні існуючого рівня прибутку, при цьому фінансові витрати на персонал скромні, можливе припинення найму.

Відбір і розстановка кадрів надзвичайно жорсткі, основний акцент організація робить на розвиток особистості та компетентність кадрів, при цьому винагорода працівників базується на заслугах, старшинстві та внутрішньо організаційних уявленнях про справедливість. Головними напрямками цієї стратегії кадрового менеджменту є:

- підвищення кваліфікації та перепідготовка (регулярне проведення оціночних процедур - атестація кадрів і робочих місць);
- стимулювання кадрів і система просування по службі (розробка кар'єрних планів конкретних працівників, формування кадрового резерву; зростає обсяг стимулюючих виплат).

При формуванні цілей треба подбати про їх реальність, конкретність, щоб вони були проранжовані з урахуванням важливості і терміновості, мали визначеність у часі.

Отже, кадровий менеджмент – це система теоретичних поглядів, вимог і принципів, які визначають основні напрямки роботи з кадрами підприємства в сучасних умовах господарювання. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності.

Кадровий менеджмент формується в поєднанні з іншими концепціями підприємства: виробничою, фінансовою, економічною та маркетинговою.

Механізмом реалізації кадрового менеджменту є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в кадровому персоналі.

Основною метою кадрового менеджменту є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження кадрів, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Цілями кадрового менеджменту підприємства є: своєчасне забезпечення підприємства кадрами необхідної кваліфікації у необхідній чисельності; забезпечення умов реалізації правил та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством; раціональне використання кадрового потенціалу; формування і підтримка ефективної роботи виробничих колективів.

Виходячи з мети та цілей, основними завданнями кадрового менеджменту є: своєчасне забезпечення підприємства якісними кадрами; раціональне їх використання; формування та підтримка ефективної роботи підприємства.

Кадровий менеджмент формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, які представлені на рисунку 1.6.



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

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [34]

В свою чергу, кадрова стратегія включає багато сфер управління кадрами, таких як:

- підбір і розстановку кадрів;
- стимулювання праці працівників;
- навчання персоналу;
- соціально-трудова відносина;
- формування кадрових процедур;
- управління трудовою кар'єрою;
- комунікації в середині підприємства;
- соціальну політику;
- організаційну культуру та ін.

Серед найбільш вагомих чинників, що впливають на кадрову політику підприємства, слід виділити макроекономічну ситуацію у країні, рівень соціальних гарантій і стандартів, соціально-політичну ситуацію у країні, розвиток інтеграційних процесів, державну політику у сфері зовнішньої міграції як в Україні, так і в країнах-реципієнтах для трудових мігрантів з країни, регіональні особливості розвитку, територіальне розташування підприємства, ситуацію на ринках праці в регіоні розташування, зокрема наявність працівників необхідних професій, досвіду роботи та компетентностей. Вона може бути активною, пасивною, реактивною, превентивною та авантюристичною (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5

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

Продовження таблиці 1.5

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
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; – відсутність мотивації до високопродуктивної праці; – кадрова служба має засоби діагностики ситуації, а за необхідності надає екстрену допомогу; – труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні
Превентивна кадрова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> – 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; – головнийне до ліквідації політики-відсутність цільових кадрових програм
Авантюристична кадрова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> – керівництво не має якісного діагнозу кадрової роботи, але прагне впливати на ситуацію; – кадрова служба немає засобів прогнозування кадрової ситуації, але впрограми розвитку підприємства включаються плани кадрової роботи, які непередбачають своєчасного усунення можливих змін ситуації; – плани будуються на емоціональних мало аргументованих заходах без попереднього та всебічного розгляду, а при різких змінах ситуації на ринку виявляється нездатність швидкого здійснення перенавчання персоналу для роботи в нових умовах, або залучення із зовнішніх джерел

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [34]

Залежно від джерел залучення кадрів та підходів керівництва до вирішення кадрової політики чинників впливу на кадрову стратегію змінюють ступінь свого впливу на її формування.

В таблиці 1.6 представлено основні напрями кадрової стратегії за ступенем відкритості формування кадрового складу.

Кадрова стратегія менеджменту підприємства – це система принципів і правил, за якими діють його працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі у відповідності з концепцією розвитку підприємства. Прийняття рішень менеджерами підприємства щодо формування кадрового підбору

працівників здійснюється на підставі аналізу даних інформаційних джерел щодо кадрового забезпечення підприємства.

Таблиця 1.6

Основні напрями кадрової стратегії за ступенем відкритості формування кадрового складу*

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

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [34]

Сучасна концепція кадрового менеджменту підприємства базується на чіткій системі принципів, які визначають обов'язкову обґрунтованість, доцільність і соціальну відповідальність. Вона передбачає спрямованість на певні ринки праці, за рахунок яких реалізуються її завдання. Саме тому під час розроблення заходів керівництву підприємства необхідно чітко усвідомлювати джерела залучення кадрів.

Серед найвагоміших внутрішніх чинників найбільш впливовими на кадрову політику є сфера діяльності і розмір підприємства, наявність відповідних служб в організаційній структурі підприємства, стиль керівництва, розвиненість корпоративної культури та корпоративних цінностей, фінансовий

стан підприємства та наявність необхідних фінансових ресурсів, соціальна стратегія підприємства, рівень соціальної відповідальності підприємства.

Серед різноманіття принципів формування кадрової стратегії підприємства найбільш вагомими є:

– принцип законності – кадрова стратегія підприємства повинна розроблятися і реалізовуватися у повній відповідності до чинного законодавства України та відповідати всім національним соціальним стандартам;

– принцип доцільності – заходи, які передбачені кадровою політикою підприємства, повинні відповідати особливостям і цілям його функціонування;

– принцип системності – кадрова стратегія підприємства є системою норм, правил, заходів, управлінських дій тощо, які сприяють реалізації мети діяльності підприємства;

– принцип наукової обґрунтованості – напрями, типи, заходи, що передбачені кадрової стратегії підприємства, повинні бути обґрунтовані на базі всебічного аналізу і прогнозування кадрових ситуацій;

– принцип соціальної відповідальності – кадрова стратегія підприємств повинна передбачати взаємовідповідальність власників підприємства, його керівного складу за дотримання корпоративних правил, організаційної культури, безпеки праці тощо;

– принцип дотримання соціальних стандартів – кадрова стратегія підприємства в обов'язковому порядку повинна передбачати забезпечення соціального захисту та соціальних гарантій для всіх категорій працівників;

– принцип гарантування розвитку – кадрова стратегія підприємства повинна гарантувати розвиток як кадрового потенціалу підприємства у цілому, такі забезпечувати можливість розвитку кадрового потенціалу кожного працівника, його самореалізацію і підвищення професійних компетентностей.

Кадровий менеджмент в умовах кризи буде ефективним за таких умов:

– скорочення всіх рівнів управління в організаційній структурі, а не на окремих робочих місцях: зміцнення кадрового резерву у вищій ланці

управління;

– врахування взаємозалежності елементів організаційної структури підприємства при скороченні, а також стимулювання нової організаційної структури;

– збереження кадрового ядра підприємства; виявлення і просування по службі працівників, які мають лідерські якості;

– проведення стратегії підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників;

– найм перспективних працівників зі сторони;

– централізація фінансового менеджменту яка повинна забезпечити нагромадження потрібної кількості капіталу.

В таблиці 1.7 систематизовано види доказів що до кадрової інформації, джерел їх отримання та відповідні види забезпечення.

Таблиця 1.7

Інформаційно-кадрове забезпечення в системі кадрової безпеки підприємства*

Види доказів щодо кадрової інформації	Джерела отримання доказів	Види забезпечень
Докази трудового стажу та страхового стажу	Трудова книжка	Інформаційно-кадрове забезпечення
Докази інформації щодо чисельності працюючих	Дані статистичної звітності	Облікова інформація
Докази достовірності нарахування заробітної плати	Облікові реєстри по синтетичним рахункам з обліку заробітної плати	Облікова інформація
Докази руху кадрового складу	Особисті листки з обліку кадрів Накази про рух кадрів (зарахування на роботу, внутрішнє переміщення, догани, заохочення, підвищення, відпустку, звільнення тощо)	Інформаційно-кадрове забезпечення Облікова інформація
Докази кваліфікації працівника	Особисті листки з обліку кадрів документи працівника, що підтверджують рівень освіти (диплом, сертифікат тощо)	Інформаційно-кадрове забезпечення Облікова інформація
Докази законності нарахування та утримань із заробітної плати	Нормативні акти (Податковий кодекс України, Інструкції, Закони) Колективний договір Накази керівництва	Інформаційно-кадрове забезпечення

Докази ефективності використання кадрового потенціалу	Результати аналізу труда та заробітної плати	Аналітична інформація
---	--	-----------------------

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [34]

Залежно від реагування на кадрові ситуації, наявності прогнозів розвитку кадрових ситуацій виділяють реактивну, превентивну, активну і пасивну кадрові стратегії. Орієнтованість на ринки праці і певні основні джерела залучення кадрів визначають закриту чи відкриту кадрову політику, що веде підприємство. Але розроблення дієвої кадрової стратегії передбачає поєднання орієнтації кадрової стратегії підприємства на ринки праці з домінуючим підходом до її реалізації (див.табл.1.8).

Таблиця 1.8

Типи кадрової стратегії підприємства*

Тип кадрової стратегії	Закрита кадрова стратегія	Відкрита кадрова стратегія
Превентивна	<i>Превентивна закритого типу</i> Передбачає розроблення серед-ньострокових прогнозів розвитку існуючих кадрів; керівництво регулярно проводить оцінювання кадрів на відповідність завданням, що виконуються, а також на явних відповідно до обійманої посади компетентностей; підвищення професійних компетенцій відбувається шляхом навчання існуючих кадрів, програми навчання а підвищення кваліфікації орієнтовані лише на наявний персонал; багато у чому кадрова стратегія орієнтована на формування корпоративних цінностей і організаційної культури, але відсутні дієві заходи реагування на кадрові ситуації.	<i>Превентивна відкритого типу</i> Передбачає розроблення кадрових прогнозів розвитку не тільки персоналу підприємства, а й прогнози розвитку та аналіз ринків праці; на підприємстві наявні програми навчання існуючих кадрів, але залучення необхідних фахівців переважно відбувається шляхом залучення фахівців ззовні; керівництво підприємства проводить постійний моніторинг не тільки існуючих кадрів, а й можливостей ринку праці; під час реалізації такого типу кадрової стратегії керівництво підприємства співробітничає з кадровими агентствами, центрами зайнятості, закладами вищої освіти тощо.
	<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	<i>Реактивна відкритого типу</i> Передбачає наявність певних засобів моніторингу кадрових ситуацій та реагування на них, але усунення результатів прояву негативних ефектів відбувається

Продовження таблиці 1.8

Реактивна	діагностики кадрових ситуацій; реакція на кадрові ситуації передбачає дії, спрямовані на навчання, переміщення за посадами тощо.	шляхом залучення додаткових або нових працівників з зовні.
Активна	<i>Активна закритого типу</i> Передбачає наявність на підприємстві середньо- і довгострокових прогнозів розвитку кадрових ситуацій і чітко обґрунтованих засобів реагування на них; на підприємстві постійно здійснюється моніторинг ефективності заходів із мотивації та стимулювання кадрів; існують довгострокові програми навчання та розвитку кадрового потенціалу існуючих кадрів шляхом формування корпоративної культури та створення можливостей для кар'єрного росту.	<i>Активна відкритого типу</i> Передбачає наявність на підприємстві довгострокових програм розвитку не тільки існуючих кадрів, а й залучення нового; підприємство проводить активні дії щодо рекрутингу кадрів, зокрема високо кваліфікованих спеціалістів, шляхом запрошення на більш вигідних умовах працівників з інших підприємств; підприємство активно формує певну кадрову привабливість на ринках праці.
Пасивна	<i>Пасивна закритого типу</i> Підприємство не має програми розвитку кадрів; реагування на кадрові ситуації відбувається за фактом їх виникнення і спрямовується на усунення наслідків без аналізу причин, що їх викликали; проблемні кадрові питання вирішуються шляхом залучення існуючих кадрів.	<i>Пасивна відкритого типу</i> Підприємство не має програми залучення кадрів із зовнішніх джерел; відсутні постійні зв'язки з кадровими агентствами, центрами зайнятості тощо; на підприємствах висока плинність кадрів; проблемні кадрові питання вирішуються шляхом залучення нових працівників за необхідністю.

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [34]

В реалізації кадрової стратегії можливі альтернативи з врахуванням реального стану економіки. Тому вибір її пов'язаний не тільки з визначенням основної мети, але й з вибором засобів, методів, пріоритетів. У сучасних умовах господарювання важливо не тільки враховувати чинники, що впливають і багато в чому зумовлюють заходи кадрової стратегії, а й їхній вплив. Для кожного з існуючих типів і видів кадрової стратегії прояв однакових зовнішніх і внутрішніх чинників буде мати різні ступінь впливу і можливість успішної реалізації.

В основі адміністративних, або організаційно-розпорядчих методах лежить застосування влади і нормативне забезпечення трудової діяльності співробітників. Зазвичай реалізуються у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок і орієнтовані на такі мотиви людської поведінки, як почуття обов'язку,

усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, прагнення працювати в певному підприємстві. Адміністративні методи мають прямий характер впливу - будь-який наказ чи розпорядження керівництва повинні бути обов'язково виконані.

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

Рис. 1.7. Методи управління в кадровому менеджменті*

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [26]

В нормальних умовах розвитку підприємства основні завдання, які повинні вирішуватись на основі кадрової стратегії, зводяться до:

– розробки системи науково обґрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійного та посадового переміщення у відповідності з діловими й особистими якостями, застосування цілеспрямованої підготовки персоналу, його розвитку;

– активізації роботи кадрових служб з питань стабілізації трудового колективу, підвищення трудової і соціальної активності працівників;

– переходу від переважно адміністративних методів кадрового менеджменту до економічних, соціальних і соціально-психологічних;

– залучення працівників до управління підприємством.

Ефективна кадрова стратегія повинна бути:

- складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;

- гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки із стабільністю пов'язані певні плани працівників, а з другого - динамічною, тобто корегуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації;

- економічно обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.

Проблема формування кадрового резерву спеціалістів з високим рівнем професійної підготовки, новою системою поглядів і переконань вимагає змін у кадровій політиці підприємства. Завдання формування такого резерву сьогодні має стати однією з найважливіших складових середньострокових і довгострокових стратегій розвитку. Вирішення його, у свою чергу, передбачає розробку та впровадження систем формування кадрового резерву.

1.3 Методика дослідження кадрового менеджменту в підприємстві

Основою наукових досліджень є методологія і загальні принципи проведення комплексних наукових досліджень. Методологічною основою дослідження системи кадрового менеджменту є діалектичний метод наукового пізнання загального, особливого, одиничного у саморозвитку, самопосуванні в єдності та боротьбі протилежностей у всіх взаємозв'язках і взаємозалежностях та системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки стосовно дослідження системи кадрового менеджменту.

Діалектичний метод пізнання не заміняє спеціальних методів науки а є їх методологічною основою і знаряддям пізнання. Діалектика розглядає всі явища не в статиці, а в розвитку, не ізольовано, а в їх взаємозв'язку і взаємодії, в переході кількісних змін в якісні, в єдності і боротьбі суперечностей, боротьбі нового із старим. Саме завдяки діалектичному підходу створюються передумови багатоваріантності вирішення конкретних проблем і вибору кращого варіанта дослідження системи кадрового менеджменту.

Методологія наукового пізнання дає можливість здійснити добір конкретних способів дослідження при вивченні того чи іншого економічного явища. Зокрема, методологія наукового пізнання дійсності є вченням про принципи побудови, форми і способи науково-пізнавальної діяльності і визначає принципівий підхід до вивчення явищ життя, які відбуваються в системі кадрового менеджменту.

Методологія проведеного дослідження базується на діалектичних та економічних законах, охоплює найважливіші досягнення вітчизняної і зарубіжної економічної науки, відображає об'єктивну вітчизняну реальність. Реалізується дана методологія через систему різних методів дослідження.

Методологічною основою дослідження в даній роботі є діалектичний метод пізнання суспільства. При вивченні питань дослідження системи кадрового менеджменту в даному підприємстві ми використовували такі методи і прийоми дослідження: аналіз, монографічний, статистичний, розрахунково-конструктивний, математичний.

Аналіз – це розкладання предмету чи явища на складові частини з метою детального вивчення кожної частини окремо та дослідження всього зв'язку між ними. Аналіз є одним з головних найбільш розповсюджених прийомів наукового пізнання. Головне його завдання полягає в тому, щоб викрити глибинні процеси, характерні риси і особливості в тих чи інших ланках і галузях системи кадрового менеджменту.

Основним критерієм аналізу є порівняння показників підприємства за ряд броків в динаміці за ряд останніх років, а також фактичних (звітних показників) з плановими показниками підприємства. Вихідними даними для аналізу діяльності підприємства є показники річних і квартальних та фінансових звітів.

Однак сам по собі аналіз не досліджує всієї проблеми, не дає повної відповіді на поставлені завдання перед дослідженням. Він обов'язково повинен бути доповнений синтезом, який характеризується з'єднанням окремих частин об'єкту в єдине ціле і розглядає їх в єдиному цілому. Без аналізу не може бути

синтезу, як і без синтезу неможливо проаналізувати і досягнути повного пізнання складних явищ природи і суспільства.

Монографічний метод – це детальне вивчення досвіду роботи типових підприємств різних форм власності. Застосування даного дослідження дає можливість правильно вирішити ряд організаційних питань. Передові підприємства відображають найближчі перспективи розвитку діяльності підприємства, а тому їх форми і методи роботи служать прикладом для більшості підприємств.

Статистичний метод використовують при дослідженні масових даних, які дозволяють встановити вплив тих чи інших чинників на кінцеві результати виробництва, а також отримати обґрунтовану відповідь на ряд інших важливих питань.

Розрахунково-конструктивний метод в основному використовують при порівнянні декількох варіантів тих або інших організаційно-економічних задач і вибрати з них той, який при інших рівних умовах дає найбільший ефект. Варіантні розрахунки можуть бути широко використані при виборі і обґрунтуванні найбільш ефективних розробок.

Експериментальний метод використовують при обґрунтуванні ефективності нових тенденцій в розвитку форм підприємства праці і виробництва в цілому. Головною умовою проведення експерименту є розробка науково - обґрунтованої методики, яка включає весь комплекс питань вирішення даної проблеми.

Балансовий метод використовують при зіставленнях даних, коли загальна величина показника повинна дорівнювати сумі окремих його частин.

Основними засобами пізнання діяльності підприємства є аналіз і синтез, які являють собою діалектичну єдність. Аналіз – це метод пізнання явищ, предметів та процесів шляхом їх розкладання на складові частини. Синтез – це зворотна сторона аналізу, тобто метод пізнання явищ, предметів і процесів шляхом об'єднання їх складових частин в єдине ціле.

Основною метою економічних досліджень – є всебічне підсилення дії продуктивних сил на ефективність підприємства, поліпшення показників його роботи. Найбільш поширеними методами підприємства роботи в підприємствах є:

– порівняння – найбільш ранній і розповсюджений спосіб, основною вимогою якого є співставність показників у часі та просторі. Порівняння фактичних даних з плановими дає змогу визначити рівень виконання планів, а порівняння фактичних даних з даними минулих років визначає динаміку розвитку підприємства. Виробничі показники можна порівнювати з іншими господарствами даного виробничого типу;

– обчислення різниць – застосовують у тих випадках, коли потрібно виявити вплив невеликої кількості чинників на відхилення фактичних результативних показників від базових;

– визначення питомої ваги – застосовують при вивченні структури виробництва тощо;

– процентних співвідношень – використовують для розрахунку рентабельності виробництва, його товарності за галузями чи окремими видами продукції;

– ланцюгових підстановок – зводиться до встановлення впливу окремих чинників на узагальнюючий показник (послідовна заміна базової величини одних і тих же чинників фактичною, з подальшим відніманням від результату кожної наступної підставки попереднього результату). Кількість підставок рівняється кількості чинників, що впливають на результативний показник, плюс одиниця. Різниця результатів показує величину впливу окремого фактора на узагальнюючий показник;

– аналітичних групувань – застосовують для систематизації або класифікації первинних даних про явища, процеси, причини і чинники, що їх обумовили та виявлення закономірностей їх впливу на результати діяльності;

– індексний метод – дає можливість виявити вплив різних чинників на показники діяльності підприємства за допомогою використання відповідних формул.

Поєднання всіх цих методів є важливим засобом підприємства роботи підприємства, який дозволяє виявити недоліки і резерви роботи, накреслити шляхи поліпшення його фінансової діяльності.

Висновки до I розділу

У розділі ми теоретично обґрунтували сутність кадрового менеджменту, з'ясували, що багато в чому він схожий на менеджмент та самоменеджмент підприємства, розібрали його функції, принципи, закони.

Ми обґрунтували поняття системи кадрового менеджменту, сказавши, що він може застосовуватися як цілісний процес або просто як набір корисних навичок і вмінь. Потім розглянули, кожен частину цієї системи окремо, а саме: розглянули основи постановки цілей; детально описали функції мети; з'ясували, як потрібно формулювати життєві цілі, поетапно розглянувши даний процес: провели групування цілей за категоріями, розбивка на під цілі.

Ми розповіли про те, як слід приймати будь-які рішення, тому що це вміння стосується як основних аспектів кадрового менеджменту, так і повсякденному житті взагалі. Певні рішення вимагають трохи більше ніж, просто подумати над ними, і що рекомендується робити в таких ситуаціях.

Сформовано опис переваг оволодіння мистецтвом кадрового менеджменту які полягають у наступному: виконання роботи з меншими витратами часу, краща організація праці; менше поспіху і стресів; більше задоволення від роботи; активна мотивація праці; ріст кваліфікації; зниження завантаженості роботою; скорочення помилок при виконанні своїх функцій; досягнення професійних і життєвих цілей найкоротшим шляхом.

Зазначили, що при формуванні цілей треба подбати про їх реальність, конкретність, щоб вони були проранжовані з урахуванням важливості і терміновості, мали визначеність у часі. Життя дається лише один раз і

розробляючи цілі, нараз із прагненням досягти успіху у професійній діяльності, не можна забувати й про сім'ю, здоров'я, культурні заходи, самоосвіту, наукову та громадську діяльність.

Вчені доводять, що планувати доцільно не більше 60% свого робочого часу, а решта – це обов'язково здійснювані щоденні операції та не передбачувані затрати часу і так звана спонтанна активність.

Організуючи робочий день, менеджер повинен керуватись принципом, щоб не робота (або підлеглі) ним управляли, а навпаки, вона (чи вони) йому повністю підпорядковувалась, і він був господарем свого часу. Робочий день бажано розпочинати в один і той же час (трохи раніше підлеглих), у гарному настрої і з оптимістичними оцінками ситуації. Продуктивність праці можна підвищити, якщо дещо стандартизувати робочий день і певні роботи проводити у точно відведений час.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВАРИСТВІ З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «САМБІРСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика товариства з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика»

«Самбірська швейна фабрика» - товариство з додатковою відповідальністю одне з найпотужніших підприємств міста як за кількістю працівників, так і за обсягами випуску продукції (виробництво верхнього одягу, аксесуарів, роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна).

Підприємство «Самбірська швейна фабрика» проводить спільну діяльність з іноземними підприємствами, здійснює посередництво в проведенні експортно-імпортних операціях, реалізовує та закуповує товари за кордоном.

Керує товариством директор він і є власником Фаль Ірина Іванівна, вона здійснює керівництво підприємством у цілому, тобто репрезентує підприємство в будь яких організаціях, розпоряджається в межах чинного законодавства його майном, укладає договори, відкриває в банках розрахункові рахунки тощо.

Фінансово-управлінська служба представлена бухгалтерією і на підприємстві очолює її головний бухгалтер, який відповідає за організацію фінансової, облікової, планової роботи на підприємстві, здійснює контроль за виконанням планових завдань, проводить аналіз діяльності підприємства, керує питаннями фінансів, підприємства праці та заробітної плати.

Статутний капітал підприємства складає 8341 грн кінцевий бенефіціарний власник та засновник 5839грн; 70% Фаль Ірина Іванівна, решту співвласників і їх частка в статутному фонді зображено в таблиці 2.1.

**Частка співвласників у статутному фонді власності ТДВ
«Самбірська швейна фабрика»***

Власники	Величина власності, грн	Питома вага власності, %
Фаль Віра Михайлівна	5839	70
Бобак Віра Захарівна	2399	28.76
Винярська Уляна Іванівна	30	0.36
Заріцька Стефанія Франківна	29	0.35
Мацьків Галина Григорівна	25	0.3
Всього	8 341	100

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень та вивчення статистичної звітності

На підприємстві основними завданнями фінансово-управлінської служби є:

- фінансування витрат на виробництво, капітальних вкладень і інших витрат;
- виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом, банками, постачальниками, працівниками, засновниками;
- пошуки шляхів збільшення грошових надходжень;
- забезпечення збереження і оборотності оборотних засобів;
- контроль за ефективністю використання основних фондів;
- організація і вдосконалення форм грошових розрахунків.

Фінансово-економічна служба товариства з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика» виконує такі функції: розрахунки з робітниками і службовцями, бюджетом, банками, постачальниками і підрядними організаціями, виконання фінансових зобов'язань перед бюджетом, банками, постачальниками, засновниками; пошуки шляхів збільшення грошових надходжень; забезпечення збереження і оборотності оборотних засобів; контроль за ефективністю використання основних фондів; організація і вдосконалення форм грошових розрахунків.

У таблиці 2.2 розраховані фінансові показники роботи досліджуваного підприємства.

**Динаміка фінансових показників досліджуваного ТДВ
«Самбірська швейна фабрика»***

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення відносно, %
Дохід, тис. грн..	46386	60560	67011	145
Чистий прибуток, тис.грн.	520 000	2 283	4 403	в 100 раз
Активи, тис. грн..	16 296	17 385	21 589	1, 31
Зобов'язання, тис.грн.	3 656	2 462	2 262	66
Кількість працівників, чол.	285	282	274	96

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень та вивчення статистичної звітності

Головною проблемою в Товаристві з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика» є зниження прибутків через економічну кризу в Україні та звільнення персоналу. З проведених розрахунків у таблиці видно що прибуток підприємства зменшився, це можна пояснити війною а Україні, важкими умовами виробництва в економіці України. Підприємство працює щоб люди мали роботу і щоб протриматись в цих складних умовах.

ТДВ «Самбірська швейна фабрика» реалізує свою продукцію за раніше укладеними договорами. Зокрема, у 2000 році був укладений контракт про співпрацю з компаніями “Фрістадс АБ” (м.Фрістад – Швеція). За даним контрактом виконавець здійснює покрій, пошиття та пакування спецодягу для замовника. Також ТДВ «Самбірська швейна фабрика» уклала контракт з компанією BVBA TEX WEST SARL – юридичною особою за законодавством Бельгії. Предметом цього контракту є виготовлення швейних виробів за замовленням і із сировини замовника у відповідності до зразків, затверджених замовником. Як уже вище зазначалось фабрика проводить спільну діяльність з іноземними підприємствами, здійснює посередництво в проведені експортно-імпортних операціях, реалізовує та закупає товари закордоном.

До більш несуттєвих проблем відноситься використання далеких від сучасних методів управління, важкість налагодження нових контактів з

потенційними клієнтами, великі лишні площі фабрики, котрі необхідно утримувати, малий відсоток молодого персоналу.

Основною, що треба зробити - це пошук персоналу, котрий б володів іноземними мовами (англійською, німецькою, польською) і міг вести розмову з потенційними клієнтами-постачальниками з приводу подальшої спільної діяльності. Це б дало змогу досягти більшою мірою ніж інші ряд стратегічних цілей. Також необхідно вести всю документацію та операції сучасним програмним забезпеченням, так, як більшість записується в ручну, що суттєво погіршує здійснення швидкого аналізування великих обсягів інформації.

На фабриці доцільно застосовувати два стилі керівництва авторитарний для виробничих цехів та демократичний для менеджменту підприємства. Робітникам непотрібно вникати в аспекти діяльності фірми оскільки в них є свої обов'язки по пошиву одягу, а вже з менеджерами необхідно радитись, так, як кожен з них є фахівцем у своїй справі.

Але все ж таки є і свої плюси у роботі ТДВ «Самбірська швейна фабрика». На даний час робота фабрики оцінена на Європейському рівні. Заключні договори про співпрацю з новими відомими фірмами Європа «TEXWEST», «ALSIKO» Бельгія, «FRISTADS» Швеція.

Підприємство поновило швейне обладнання на більш сучасне та високопродуктивне, створило нові виробничі потужності і збільшило об'єми виробництва. За останнє десятиліття збільшився випуск продукції в натуральному виразі у 4,3 рази. Понад 130 моделей спецодягу відпрацьовуються і пошиваються спеціалістами та швеями фабрики (штани, куртки, комбінезони, халати, напівкомбінезони, сорочки, фартухи).

Широкий асортимент спецодягу відповідає якісним і технологічним вимогам Європейських стандартів. Головним завданням є збільшення випуску та реалізації продукції.

Основні фонди на підприємстві аналізуються показниками забезпеченості динаміки змін складу, структури та технічного стану, ефективності

використання, впливу на випуск продукції, фондівдачі, дотриманням нормативних термінів освоєння проектних потужностей, що вводяться.

Коефіцієнт зносу основних фондів (Кзн.) визначається відношенням величини зносу (Зн.) до первісної вартості основних фондів на кінець року (Фк.р.).

Коефіцієнт придатності (Кпр.) характеризує ступінь придатності основних фондів і визначається як відношення недоамортизованої вартості основних фондів (Фзал.) до їх первісної вартості.

Коефіцієнт оновлення (Кон.) характеризує інтенсивність введення в дію нових виробничих потужностей, а коефіцієнт вибуття (Квиб.) інтенсивність вибуття у розрахунковому періоді. В динаміці аналіз технічного стану підприємства зображено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Аналіз технічного стану досліджуваного підприємства ТДВ
«Самбірська швейна фабрика»***

Показники	2021 рік	2022 Рік	Відхилення абсолютне (+,-)
Первісна вартість основних засобів на початок року, тис. грн	1795.6	1815.2	+19.6
Первісна вартість основних засобів на кінець року, тис. грн	1813.9	1835.5	+21.6
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	1357.2	1352.1	-5.1
Вартість уведених основних засобів, тис. грн	18.3	20.3	+2
Коефіцієнт зносу, % (Кзн.)	56	58	+2
Коефіцієнт придатності, % (Кпр.)	44	42	-2
Коефіцієнт оновлення, % (Кон.)	2.3	2.4	+0.1

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень та вивчення статистичної звітності

Розрахунки показують, що на підприємстві технічне забезпечення задовільне, у 2021 році відбувалося середнє оновлення основних засобів, у 2022 р. темпи зростали на 0.1%. Ступінь придатності основних засобів залишається меншим ніж 90%. За аналізований період він скоротився на 2%. Забезпеченість основними фондами на підприємстві характеризує показник фондоозброєність та технічна озброєність праці.

Аналізуючи діяльність товариства з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика», ми ознайомились з її організаційною структурою та з роботою підприємства (див. рис. 2.1).

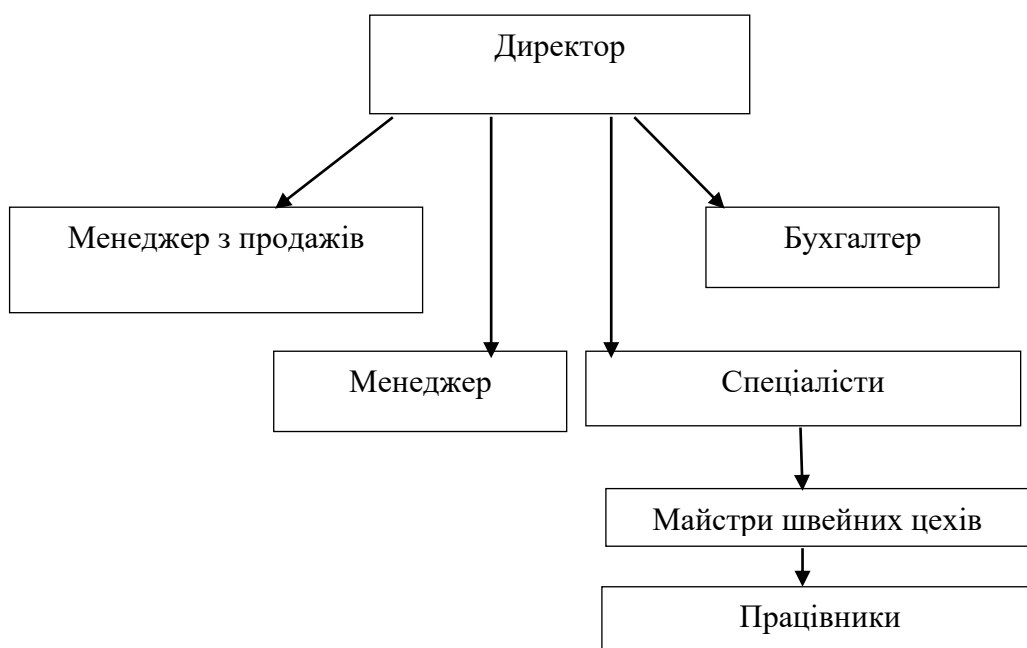


Рис. 2.1. Організаційна структура товариства з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика»*

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень

Головний інженер здійснює управління ремонт машин, відділом капітального будівництва, автотранспортним та господарським відділами.

Головний інженер підзвітний та підконтрольний безпосередньо директору підприємства. Оскільки підприємство велике, то воно поділено на відділи. Отже, другим рівнем управління підприємством є керівники відділення. Третім рівнем управління на підприємстві є рівень виробничих дільниць.

Структура управління виробничою дільницею включає в себе: начальника дільниці якому підпорядковані наладчики, комірники, табельники, які безпосередньо керують бригадами робітників.

Як правило, відділення досить великі і керівникові відділення важко слідкувати за перебігом подій які відбуваються на підприємстві. Цьому йому допомагає бухгалтер відділення та секретар відділення.

Таким чином, структура управління апарату управління на ТДВ «Самбірська швейна фабрика» дозволяє управлінським працівникам скоротити строки прийняття управлінських рішень, поліпшує їх якість і полегшує комунікаційні зв'язки всередині підприємства.

Товариство з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика» на сьогодні спеціалізується виключно пошиттям замовлень та реалізацією своєї продукції (товарів).

Отже головним завданням фінансової діяльності даного товариства є отримання прибутку за послуги і продаж товарів. Структура кадрового складу приведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Склад та структура кадрів ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Кадри	Роки		
	2020	2021	2022
Весь персонал	285	282	274
З них керівники	4	4	5
службовці	10	9	9
спеціалісти	11	12	12
робітники	260	257	248

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень

Як бачимо, кількість працівників у досліджуваному підприємстві зменшується, а чисельність управлінських кадрів залишилась без змін. Також, як свідчать дані таблиці, кількість працівників, що входять у виробничий відділ, за останні три роки не зазнала значних змін.

Для аналізу ефективності кадрового менеджменту досліджуваного підприємства, необхідно визначити, яку частку займають працівники з вищою освітою, середньою спеціальною та середньою. Адже з однієї сторони рівень освіти працівників знижується, проте загальна ефективність виробництва зростає. Частково це можна пояснити тим, що в останній час рівень фаховості управлінців зростає (див. рис. 2.2.)

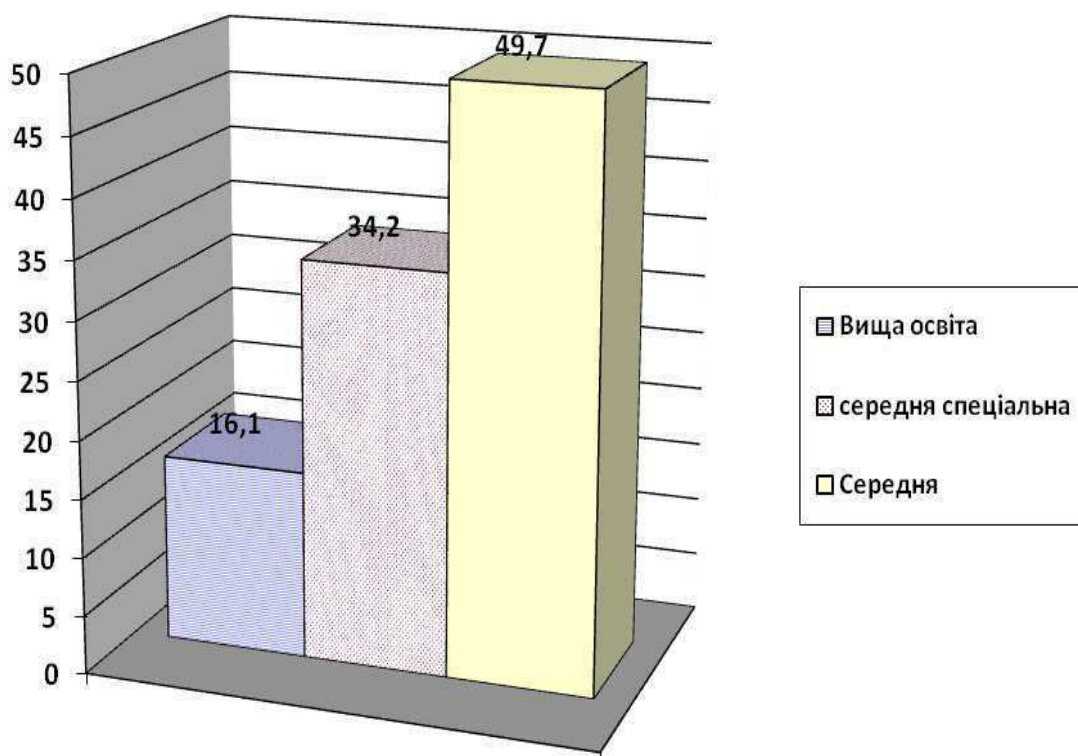


Рис. 2.2. Освітній рівень персоналу ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства

Як видно із рисунка 2.2 досліджуване підприємства добре забезпечене висококваліфікованими кадрами. У підприємстві працівники із вищою освітою у 2022 році складають 16,1%, 34,2 відсотків займають працівники із середньою спеціальною освітою та 49,7 з середньою.

Рівень зарплати в підприємстві показує, що тарифні ставки і посадові оклади для персоналу не високі, розмір оплати не прямо пропорційний і не виходить від кінцевих результатів праці.

Підвищуючи продуктивність своєї праці працівник не зможе отримати пропорційну оплату, що посилює демотивуючий вплив заробітної плати. Протягом останніх трьох років спостерігається стабільний, але не значний ріст заробітної плати на підприємствах сільського господарства.

В цілому можна зробити висновок про достатній рівень управління трудовими ресурсами та забезпечення їх ефективного використання викликає необхідність формування системи оцінки трудового потенціалу товариства.

Для характеристики процесу руху працівників обчислюють коефіцієнт змінності (загального обороту робочої сили) та плинності (надмірного обороту робочої сили). Коефіцієнт змінності характеризує ступінь оновлення складу працівників. Використання в розрахунках найменшого показника впливає з припущення, що ця кількість свідчить, наскільки прийняті на роботу замінили звільнених.

Ступінь оновлення складу працівників у 2022 році збільшилась, ніж ступінь оновлення складу працівників у 2021 році на 12%. Це говорить про те, що в товаристві підібрані досвідчені, висококваліфіковані кадри, які задоволені своєю роботою, і в яких зацікавлене підприємство, але потреба в залученні нових працівників необхідна, в зв'язку з збільшенням об'ємів поставок. Коефіцієнт плинності характеризує процеси надмірного руху працівників: звільнення за прогул та інші порушення трудової дисципліни, звільнення у зв'язку невідповідності кваліфікації, за власним бажанням, самовільне залишення підприємства.

У раціональному використанні робочого часу закладені резерви збільшення обсягу товару та зростання продуктивності праці. Аналіз використання робочого часу має на меті виявити його втрати, причини втрат і їх вплив на обсяг реалізації. Для встановлення обсягу втрат робочого часу було детально вивчено календарний, табельний, корисний і фактично використаний фонд часу.

2.2 Аналіз використання кадрового менеджменту на підприємстві

Для здійснення ефективного управління підприємством є важливим встановлення оптимальної організаційної структури.

Організаційна структура управління будь-яким суб'єктом господарювання – це форма системи управління, яка визначає склад взаємодії та підпорядкованості її елементів. В організаційній структурі управління кожний її елемент має певне місце й відповідні його зв'язки з іншими елементами.

Організаційна структура ТДВ «Самбірська швейна фабрика» – це склад працівників в апараті управління, їх систем на організація, характер підпорядкованості та підзвітності один одному і вищому органу управління, а також набір координаційних і інформаційних зв'язків, порядок розподілу функцій управління по різних рівнях і підрозділам управлінської ієрархії.

Очолює ТДВ «Самбірська швейна фабрика» директор, якому підпорядковуються заступники (виконавчі директори), їх кількість визначається розмірами підприємства. За кожним заступником закріплюються конкретні керівні функції.

У безпосередньому розпорядженні директора перебуває також його штатний апарат.

Головному бухгалтерові підпорядковані функції бухгалтерського обліку, статистичної звітності, економічного аналізу стану підприємства, проведення внутрішнього аудиту.

Бухгалтерія є службою, яка здійснює роботи по обліку усіх внутрішніх та зовнішніх господарських операцій:

- аналіз первинних документів, зведення показників до вартісного виразу;
- фактурування операцій, рознесення їх відповідних бухгалтерських синтетичних рахунках;
- ведення бухгалтерських журналів та книг;
- ведення внутрішнього управлінського обліку (використовується для оперативного та перспективного управління поточною діяльністю підприємства);
- виявлення і усунення можливих помилок приведенні обліку, розробка і реалізація заходів по ліквідації причин цих помилок;
- нарахування податків, заробітної плати і платежів добюджету;
- підготовка фінансової звітності.

Проаналізуємо основні функції, які виконує апарат управління на ТДВ «Самбірська швейна фабрика» (див. табл. 2.5).

**Функції та роботи, які виконують головні керівники
ТДВ «Самбірська швейна фабрика»***

Посада працівника	Функції (видидіяльності)	Відповідальність і повноваження
Директор фабрики	Керує діяльністю фабрики та організовує роботу; визначає стратегію, тактику та політику підприємства, координує та скеровує діяльність працівників, контролює результати діяльності, приймає рішення щодо розширення та репідприємства підприємства, приймає на роботу та звільняє працівників згідно штатного розпису та відповідно із чинним законодавством, приймає рішення та видає накази щодо діяльності, які є обов'язкові до виконання усіма працівниками	Несе відповідальність передусім колективом за результати роботи підприємства, використання майна та коштів підприємства, розвиток та ефективність діяльності, рівень використання наявних ресурсів, співпрацю з органами державної влади тощо
Головний бухгалтер	У його підпорядкуванні функції бухгалтерського обліку, економічного аналізу стану підприємства, формування податкової та статистичної звітності. Крім того він керує процесами планування економічної та фінансово-кредитної діяльності, оплати і матеріального стимулювання праці тощо	Відповідає перед директором підприємства за фінансове планування діяльності підприємства, ведення бухгалтерського, та управлінського обліку, вчасне формування податкової та статистичної звітності, контролювання фінансових результатів діяльності підприємства
Головний інженер	Управляє технічною підготовкою виробничо-господарської діяльності, а також основними процесами перевезення продукції	Відповідає перед директором за якість та дотримання графіків здійснення перевезень за усіма маршрутами, стан рухомого складу підприємства та раціональність його використання, керує виробничим процесом
Начальник господарського відділу	Управління процесами ремонту обладнання та транспорту для здійснення перевезень	Відповідає перед головним інженером за оперативний ремонт усього обладнання і транспорту, за діяльність усіх дільниць

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [36]

ТДВ «Самбірська швейна фабрика» застосовує відкриту кадрову політику, яка характерна для організацій, що орієнтовані на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції. Їхня політика стосовно набору персоналу

проводиться прозоро для потенційних співробітників на кожному рівні управління. Основними принципами роботи з кадрами є: демократизм управління, від якого залежить готовність до співробітництва; розуміння працівників та їхніх потреб; справедливість дотримання рівності й послідовності.

Головна цінність фабрики – персонал. Щорічно на фабриці розглядаються кадрові плани. Вони охоплюють всі аспекти кадрової діяльності: прийняття на роботу, навчання новим професіям, підвищення кваліфікації. В 2018 році запроваджено психологічне тестування при підборі кадрів.

Таблиця 2.6

Характеристики формальних груп, які формують в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Характеристика груп працівників	Види формальних груп			
	Командна група	Цільова група	Бюджетний комітет	Цільова група
Склад	Директор і його заступники	Головний бухгалтері бухгалтери	Директор, головний бухгалтер, бухгалтери,	Головний інженер і головний механік
Характеристика зв'язків горизонтальні і вертикальні				
Мотиви виникнення	Спільне вирішення питань, що стосуються стратегічної спрямованості діяльності підприємства з урахуванням прогнозованих умов та результатів діяльності.	Здійснення обліку господарських операцій та процесів підприємства, формування фінансової та статистичної звітності, формування системи збору, накопичення, зберігання та аналізу інформації щодо підприємства.	Формування на підприємстві з метою забезпечення його діяльності на засадах оптимального співвідношення видатків та надходжень, запобігання втратам, оптимізації і ресурсних потоків тощо.	Забезпечення якісного ремонтного та технічного обслуговування транспорту та обладнання.
Заходи з підвищення ефективності	Кабінет для нарад, сучасне інформаційне забезпечення, використання сучасних технологій, організація спільного відпочинку.	Доступ до правової національної бази, наявність окремого приміщення, застосування програмного забезпечення для ведення бухгалтерського обліку «1-С Бухгалтерія».	Створення якісної системи комунікацій, надання доплат працівникам бюджетного комітету застосування сучасної техніки та технології.	Матеріальне стимулювання за якісну роботу, створення сприятливих умов праці.

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [26]

Для підвищення кваліфікації та майстерності працівників, якості управління фабрика організує та направляє 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.

Курси цільового призначення організуються безпосередньо на фабриці для більш швидкого освоєння обслуговуючим кадрами нової техніки та передових технологій. Навчання співробітників не обмежується вивченням конкретних тем, пов'язаних з їх трудовою діяльністю, а включає питання системи якості, економічне, юридичне, технічне навчання, питання охорони праці.

Всі види навчання та підвищення кваліфікації проводяться за кошти підприємства. Для матеріального заохочення працівників на фабриці 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.

Проведемо аналіз кадрового забезпечення та використання персоналу підприємства за допомогою таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка кадрового забезпечення та використання персоналу
ТДВ «Самбірська швейна фабрика» протягом 2020 -2022рр.***

Категорії персоналу	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020р.(+,-), осіб
Чисельність персоналу станом на кінець року всього, осіб, з них:	285	282	274	-11
- керівники	10	12	12	2
- спеціалісти	19	22	20	1
- службовці	3	3	3	-
- виробничий персонал, усього, з них:	253	245	239	-14
- основні робітники	178	175	173	-5
- допоміжні робітники	75	70	66	-9

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень статистичної звітності

Отже, виходячи з даних таблиці бачимо, щосередньо облікова чисельність персоналу підприємства протягом усього досліджуваного періоду зменшувалась на 11 осіб.

Стосовно якісного складу персоналу, то в 2022 рр. на підприємстві працювало 12 керівників, що більше на 2 особи ніж у 2020р. Найбільша чисельність спеціалістів на підприємстві була у 2021 р.- 22 особи.

Чисельність виробничого персоналу протягом 2020-2022 рр. дещо зменшилася, причиною чого стало переведення 2 правників на керівні посади із-х осіб на спеціалістів.

В 2020 р. на підприємстві працювали 178 основних та 75 допоміжних робітників, а вже в 2022 році на підприємстві налічувалося 173 основних та лише 66 допоміжних робітників.

Також існує система матеріального заохочення при впровадженні нововведень. Пропозиції новаторів подаються авторами керівнику технічної служби – головному інженеру. Облік рацпропозицій 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.

На фабриці завжди рахуються з думкою працівників. Будь-як і свої пропозиції, зауваження співробітники можуть опустити вскриньку для пропозицій, яка відкривається не рідше одного разу на місяць. Пропозиції направляються директору, який особисто дає відповідь автору або направляє конкретним виконавцям.

Проведемо аналіз показників руху персоналу, використовуючи дані наведені у таблиці 2.8.

Аналізуючи дані таблиці 2.8 бачимо, що відбувалися наступні зміни в чисельності персоналу підприємства: в 2020 році було прийнято 10 осіб, звільнено 20 працівників, в 2021 році було прийнято і звільнено 10 працівників, а в 2022 році прийнято було лише 9 правників, а звільнено 20 осіб.

Динаміка руху робочої сили в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Показники	2020 р.	2021р.	2022 р.	Відхилення 2022р. від 2020 р.(+,-)
Середньо спискова чисельність працівників, осіб	285	282	274	-11
Прийнято працівників, осіб	10	10	9	-1
Вибуло працівників, всього, осіб, з них:	20	10	20	-
-за власним бажанням	20	10	19	-1
-з причин скорочення штатів	-	-	-	-
-запорушення трудової дисципліни	-	-	1	1
Коефіцієнт обороту по прийому	0,068	0,069	0,065	-0,003
Коефіцієнт оборотності по вивільненню	0,136	0,069	0,138	0,002
Коефіцієнт плинності кадрів	0,136	0,069	0,145	0,009

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень статистичної звітності

Коефіцієнт обороту по прийому розраховується відношенням прийнятих працівників до середньо спискової чисельності працівників.

Коефіцієнт обороту по звільненню-це відношення чисельності звільнених за власним бажанням працівників до середньоспискової чисельності працівників.

Коефіцієнт плинності кадрів розраховується, як відношення звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни до середньоспискової чисельності працівників.

Коефіцієнт обороту по прийому у 2020 р. становив 0,068, в 2021 р. він зріс до 0,069, а у 2022 р. зменшився до 0,065.

Коефіцієнт обороту по вивільненню у 2020 р. становив 0,136, а в 2021 р. він зменшився до 0,069. Коефіцієнт плинності кадрів зріс з 0,136 до 0,145.

Зменшення показників руху робочої сили є позитивним для підприємства, тому, що воно достатньо забезпечене робочою силою, усі працівники задоволені умовами праці. Підприємство не має потреби у звільненні працівників, оскільки вони виконують покладені на них обов'язки з максимальною віддачею.

Для здійснення ефективної кадрової політики в товаристві з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика» важливо проаналізувати вікову та освітню структуру персоналу (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Вікова структура персоналу на ТДВ «Самбірська швейна фабрика»
станом на 31.12.2022 року***

№ п/п	Вікові групи	Питома вага, %
1.	Працівники віком 15-25	11
2.	Працівники віком 26-35	26
3.	Працівники віком 36-45	38
4.	Працівники віком 46-55	20
5.	Працівники віком 60 і більше	5
Всього		100

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень статистичної звітності

З даних таблиці 2.9 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.

Відповідальність за здійснення кадрового забезпечення на підприємстві покладе на на відділ кадрів, який підпорядковується безпосередньо директору фабрики. Відділ кадрів на підприємстві виконує 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 персоналу відповідно до його професії, спеціальності; контроль виконання трудового законодавства у підрозділах підприємства.

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

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

Основним завданням кадрового менеджменту як говорилось вище є робота з кадрами, відповідно до концепції розвитку ТДВ «Самбірська швейна фабрика» (див. рис.2.3).



Рис. 2.3. Об'єкт та процес управління кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [56]

Слід зазначити, що прийняття на роботу та звільнення з роботи працівників відділу, а також направлення їх на навчання відбувається за згодою чи по даним 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 (якщо підпис керівника на довідці не є обов'язковим).

Кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика» в функціональному відношенні включає ряд найважливіших елементів, схематично відображених на рисунку 2.4.

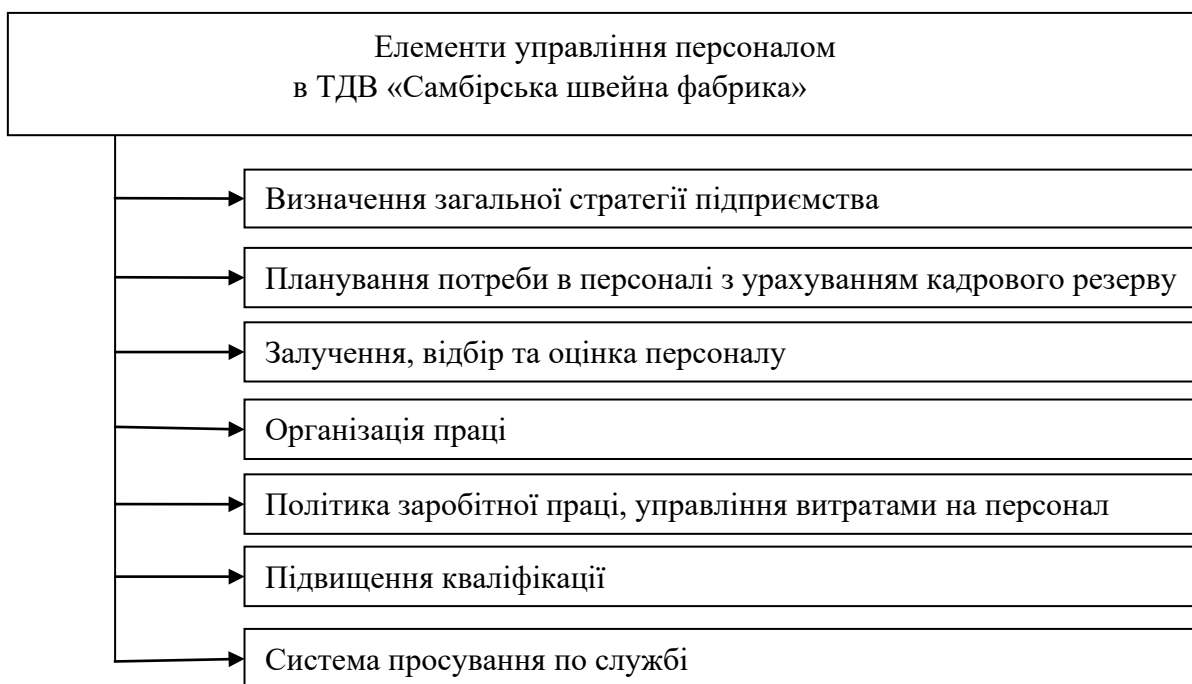


Рис. 2.4. Елементи кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [29]

Стратегія кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика» полягає в залученні висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства.

Керуючий вплив на діяльність в ТДВ «Самбірська швейна фабрика» здійснюється за допомогою методів кадрового менеджменту. Як було зазначено в попередньому розділі, методи управління - це способи здійснення

управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління підприємством (див.табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Методи кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

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

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [35]

Серед адміністративних методів на в ТДВ «Самбірська швейна фабрика» використовуються дисциплінарна відповідальність і стягнення, посадові інструкції, статут і організаційна структура, накази, розпорядження, вказівки, інструкції. Економічні методи представлені системою заробітною плати, системою преміювання, матеріальною допомогою, матеріальними пільгами. Середсоціально-психологічних методів на підприємстві використовуються переконання, похвала, осуд, примус, спонукання.

Навчання кадрових керівників і фахівців здійснюється як безупинний процес протягом усього періоду їхньої роботи. На ТДВ «Самбірська швейна фабрика» рішення про прийом на роботу приймає керівник відділу кадрів, на основі особистої співбесіди, наявних характеристик та рекомендацій здобувача. Головна мета співбесіди – знайомство та аналіз досвіду претендента, його досягнень, оцінка індивідуальних якостей-загальної ерудиції, глибини розуміння проблем, комунікативних здібностей, цілеспрямованості.

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

Основним фундаментом бізнес-стратегії в ТДВ «Самбірська швейна фабрика» має бути професійне зростання і розвиток кар'єри співробітників. Розглянемо процес професійного навчання кадрів на в ТДВ «Самбірська швейна фабрика». Професійне навчання в ТДВ «Самбірська швейна фабрика» спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників, носить безперервний характер і проводиться протягом їх трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення знань, умінь та навичок відповідно до вимог виробництва.

Процедурою підприємства професійного навчання займається відділ кадрів. Розглянемо види професійного навчання для керівників і спеціалістів на ТДВ «Самбірська швейна фабрика» (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Види професійного навчання в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Класифікаційна ознака	Види навчання відповідно до класифікаційної ознаки
Залежно від учасників процесу навчання	- внутрішнє-готується і проводиться працівниками підприємства; - зовнішнє-готується і проводиться із залученням зовнішніх фахівців, навчальних закладів; - самонавчання-готується і проводиться працівником самостійно при консультаційній та методичній допомозі з боку навчальних закладів підвищення кваліфікації.
Залежно від поєднання учбового процесу і роботи на підприємстві	- з відривом від виробництва-під час проходження навчання працівник звільняється від своїх обов'язків; - без відриву від виробництва-під час навчання працівник суміщає його з виконанням своїх основних обов'язків.

Продовження таблиці 2.11

Залежно від цільового призначення	- перепідготовка-навчання працівника, що має освіту, нової необхідної спеціальності(професії); - підвищення кваліфікації - отримання працівником нових знань, умінь і формування у нього нових навиків в рамках своєї професії, спеціальності; - стажування проводиться на споріднених підприємствах, у ВУЗах, наукових організаціях, за кордоном з метою освоєння кращого досвіду в роботі; - навчання в цільовій аспірантурі-проводиться для вирішення наукових проблем, підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації.
Залежно від часу навчання	- короткострокове-навчання не більше 5 днів; - середньострокове-навчання не більше 6 місяців; - довгострокове-навчання більше 6 місяців.
Залежно від кількості Учасників навчання	- індивідуальне; - групове.

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [57]

Отже, в підприємстві існує досить широкий спектр видів професійного навчання. Розглянемо останні підвищення кваліфікації керівників, менеджерів і спеціалістів на в ТДВ «Самбірська швейна фабрика» за 2021-2022 рр. (див.табл. 2.12) .

Таблиця 2.12

Показники підвищення кваліфікації керівників, менеджерів і спеціалістів в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Назва показників	Навчено всього, осіб		Відхилення		У тому числі:						
	2021	2022	+	%	Керівники		відхилення		менеджери фахівці		Відхилення
					2021	2022	+	%	2021	2022	
Підвищили кваліфікацію, всього	10	12	2	120	3	1	-2,00	33,33	7	11	157,14
У тому числі: безпосередньо на підприємстві	7	8	1	114,28	-	-	-	-	7	8	114,29
у навчальних закладах різних типів за договорами	3	4	1	133,33	3	1	-2,00	33,33	-	3	-

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень статистичної звітності

Кількість осіб, які підвищили кваліфікацію безпосередньо в ТДВ «Самбірська швейна фабрика» у 2022р. зростає на 20% порівняно до 2021 р.

Проте спостерігається негативна тенденція до зменшення кількості осіб управлінського персоналу, які підвищили свою кваліфікацію. Відповідно, кількість керівників, які підвищили свою кваліфікацію, зменшилась на 67%.

За видами навчання кількість менеджерів і фахівців, які у 2022 році підвищили свою кваліфікацію безпосередньо в підприємстві, збільшилось на 14,29%. Але за сьогоднішніх ринкових умов цього не достатньо, тобто кількість працівників, які підвищують свій професійний рівень повинна бути значно більшою, а програма здійснення навчання кадрів-спрямованою на підтримку якісного фактору підготовки кадрів.

У ТДВ «Самбірська швейна фабрика» існує ієрархія (піраміда) управління з диференціацією по рангу командної влади, компетенції прийняття рішень, авторитету, положенню: вищий, середній і низовий рівні управління. Ієрархія управління-інструмент для реалізації цілей підприємства і гарантія збереження системи.

Чим вищий ієрархічний рівень, тим більше обсяг і комплексність виконуваних функцій, відповідальність, частка стратегічних рішень і доступ до інформації. До вищого рівня управління відноситься директор. До середнього рівня управління: менеджери, фінансовий директор, директор виробництва, директор з розвитку, комерційний директор, директор з реклами. До низової ланки управління відноситься директор господарського відділу, головний бухгалтер.

В таблиці 2.13 наведемо розподіл керівників підприємства за рівнями менеджменту.

Таблиця 2.13

Розподіл керівників в ТДВ «Самбірська швейна фабрика за рівнями менеджменту*

Рівень менеджменту	Чисельність, осіб	Питомавага, %
Вищий	1	8
Середній	6	50
Низовий	5	42
Всього:	12	100

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень та вивчення статистичної звітності

Основна частина керівників в ТДВ «Самбірська швейна фабрика» відносяться до середнього рівня управління. Керівник підприємства вищого рівня забезпечує інтереси і потреби власника підприємства, виробляє політику підприємства та сприяє її практичній реалізації.

Керівники середнього рівня 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.

Керівники низового рівня управління відповідають за доведення конкретних завдань до безпосередніх виконавців. Застосування графоаналітичного методу при оцінці рівня мотивації персоналу на в ТДВ «Самбірська швейна фабрика» дозволило одержати результати, наведені на рисунку 2.5.

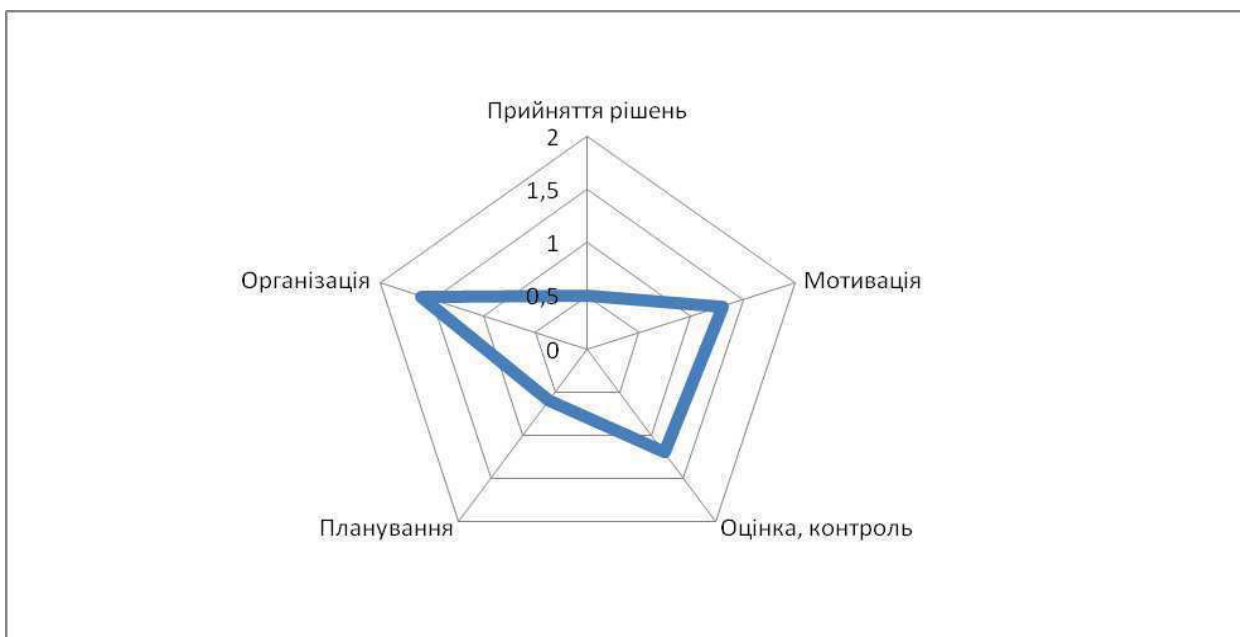


Рис. 2.5. Результати експертної оцінки рівня мотивації персоналу на ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень та вивчення статистичної звітності

П'ятикутник мотивації праці в ТДВ «Самбірська швейна фабрика» має неправильну форму, оскільки два вектора («прийняття рішень» та «планування») менш розвинені ніж інші. 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.

2.3 Аналіз ефективності роботи підприємства

Ефективність кадрового забезпечення підприємства залежить від управління дисципліною праці, яке тісно пов'язане із системою роботи з формування стабільних трудових колективів і обумовлено їхньою взаємозалежністю: чим вище рівень дисципліни, тим менше плинність і навпаки. Дисципліна являє собою відносини взаємної відповідальності працівників, засновані на свідомому і добровільному виконанні ними передбачених діючими законодавчими і нормативними актами про працю правил поведінки відповідно до їхніх трудових функцій і обов'язків.

Основні завдання та напрямки діяльності підприємства в формуванні та раціональному використанні фінансових коштів полягають: у виборі форм фінансування та їх оптимальному співвідношенні; виборі структури капіталу підприємства і напрямків його використання з метою забезпечення стабільно високої прибутковості; збалансуванні надходжень і витрат платіжних засобів підприємства в часі; забезпеченні своєчасності розрахунків; підтриманні належної ліквідності.

Платоспроможність – це одна з характеристик фінансової стійкості підприємства, яка показує наявність у нього коштів, достатніх для погашення боргів за всіма короткостроковими зобов'язаннями.

Коефіцієнт фінансової залежності характеризує залежність діяльності підприємства від позикового капіталу і розраховується шляхом ділення суми позикового капіталу на валюту балансу, тобто:

$$K_{\text{фз}} = \text{ПК}:\text{ВБ}, \quad (2.1)$$

де $K_{\text{фз}}$ – коефіцієнт фінансової залежності;

ПК – позиковий капітал;

ВБ- валюта балансу.

Оптимальне значення цього показник дорівнює 0,4. Його збільшення негативно впливає на фінансовий стан підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує питому вагу в загальній вартості майна всіх джерел коштів, які підприємство може використати без втрат для кредиторів, і визначається додаванням до власного капіталу довготермінових позик за мінусом використаних позикових коштів і діленням цієї суми на валюту балансу, тобто:

$$K_{\text{фс}} = (\text{ВК} + \text{ДПК} - \text{ВПК}) : \text{ВБ}, \quad (2.2.)$$

Де $K_{\text{фс}}$ – коефіцієнт фінансової стійкості;

ДПК – довготермінові позикові кошти;

ВПК – використання позикових коштів.

Важливе значення у процесі аналізу джерел власних коштів має показник фінансового лівереджу ($\Phi_{\text{л}}$), який характеризує залежність підприємства від довгострокових зобов'язань і визначається як відношення довгострокових зобов'язань до джерел власних коштів.

Аналіз фінансового стану підприємства є своєчасним виявленням та усуненням недоліків у фінансовій діяльності підприємства, пошук резервів зміцнення фінансового стану підприємства та його платоспроможності. Основним джерелом інформації для аналізу фінансового стану підприємства є бухгалтерський баланс. Динаміка показників виробничої діяльності підприємства зображена у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

**Динаміка показників виробничо-господарської діяльності ТДВ
«Самбірська швейна фабрика»***

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2021 у % до 2020	2022 у % до 2021
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	46386	60560	67011	130	111
Податок на додану вартість, тис. грн	2473	2910	3201	117	110
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	58110	84239	85662	144	101

Продовження таблиці 2.14

Рентабельність, %	3,8	3,9	3,8	103	97
Адміністративні витрати, тис. грн	378	473	531	125	112
Фінансові результати від звичайної діяльності до податкообкладання, тис. грн.	5200	2283	4203	0,4	200

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень статистичної звітності

Згідно з Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку, затвердженого Міністерством фінансів України 31.03.99р., № 87, бухгалтерський баланс має відповідну форму, яку використовують підприємства різних форм власності. Проаналізуємо економічний стан підприємства у таблиці 2.15 за даними балансу.

Таблиця 2.15

Динаміка основних фінансово-економічних показників та коефіцієнтів ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Показники та коефіцієнти	Нормативне значення	Фактичне значення			Узагальнення
		2020	2021	2022	
Маневреність роб. кап, Мк.	Незначне збільшення	-0,34	-0,25	-0,11	Значення того коефіцієнту свідчить що маневреність власного капіталу є недостатньою порівняно із базовим періодом
Коеф. структури робочого капіталу, Карк.	Незначне збільшення	-0,13	-0,23	-0,32	Значення цього коефіцієнту знизилася і показує негативну структуру робочого капіталу
Коеф. готівкової ліквідності, Кгл	Зменшення	0,0086	0,0045	0,0021	Свідчить про те, що поточні зобов'язання підприємства впали у 2,4 рази, це має позитивне значення
Час обороту ОЗ, Чо., дні	Зменшення	257,04	236,5	212,21	Показує зменшення часу потрібного фірмі для поповнення ОЗ
Коеф. оборотності запасів, Коз	Збільшення	0	0,35	0,68	Показує те, що фірма поповнювала запаси на 0,68 рази більше ніж в попередньому періоді
Коеф. Оборотно-сті дебіторської заборгованості, Кодз	Збільшення	2,02	2,56	2,51	Свідчить про те, що перед підприємство своєчасно покривається дебіторська заборгованість
Час обороту дебіторської заборгованості Чодз., дні	Зменшення	180,69	154,7	145,42	Показує те, що фірмою покривають дебіторську заборгованість кожні 145,42 днів

Продовження таблиці 2.15

Коеф. оборотності чистого робочого капіталу, Кок	Збільшення	-2,56	-1,85	-1,24	Оборотність чистого робочого капіталу збільшилась рази, що у свою чергу, має позитивне значення
Час обороту чистого робочого кап., Чочр., дні	Зменшення	-142,836	-198,658	-293,896	Час обороту чистого робочого капіталу зменшився на 293,89 днів, що, у свою чергу, має позитивне значення
Час обороту фіксованих активів, Чофа., дні	Зменшення	856,76	0820,2	712,37	Час обороту фіксованих активів зменшився до 712,37 днів, що у свою чергу має позитивне значення

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень статистичної звітності

Структура активів з високою часткою заборгованості свідчить про проблеми, які пов'язані з маркетинговою політикою. Фінансове становище підприємства залежить від того, які засоби воно має у своєму розпорядженні. В цілому, темпи зростання капіталу у 2022 році в порівнянні з 2020 роком склали 95%.

При аналізі ліквідності підприємства, використовують такі показники:

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал). Визначається відношення найбільш ліквідних активів (А1) до поточної кредиторської заборгованості підприємства(П1+П2):

$$\text{Кал} = A1 / (П1 + П2) \quad (2.3)$$

Цей коефіцієнт є найбільш жорстким критерієм платоспроможності і ліквідності підприємства і показує, яку частину короткострокової заборгованості воно може погасити в поточний момент або найближчим часом. Такий показник називають ще коефіцієнтом платоспроможності.

- Коефіцієнт швидкої ліквідності. Обчислюється відношенням суми грошових коштів, короткострокових фінансових вкладень і дебіторської заборгованості (А1+А2) до поточної кредиторської заборгованості (П1+П2), тобто до III розділу пасиву балансу:

$$\text{Кшл} = (A1 + A2) / (П1 + П2) \quad (2.4)$$

Він допомагає оцінити можливість погашення підприємством короткострокових зобов'язань у випадку його критичного стану.

- Загальний коефіцієнт ліквідності або коефіцієнт покриття (Кп):

$$K_p = (A_1 + A_2 + A_3) / (П_1 + П_2) \quad (2.5)$$

- Коефіцієнт критичної ліквідності (проміжний коефіцієнт покриття):

$$K_{л} = (A_1 + A_2 + A_3 - B_3 - 3) / (П_1 + П_2) \quad (2.6)$$

Аналіз цих показників наведено у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Аналіз ліквідності ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Назва показника	2020 рік	2022 Рік	Зміна (+,-)	Нормативне значення	Тенденція, відповідність до значення
Коефіцієнт покриття	5.98	6.98	+1-	>1	зростання, достатня
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1.93	2.05	+0.12	0,6-0,8	зростання достатня
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1.72	1.05	-0.67	>0, збільшення	зменшення, достатня
Чистий оборотний капітал, тис.грн..	5.98	6.98	+1.0	>0, збільшення	збільшення, достатня

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень статистичної звітності

Аналіз ліквідності підприємства показує, що коефіцієнт покриття у 2022 році зростає на 1.0, і відповідає нормативу і >1. За іншими показниками також простежується тенденція до зростання, і всі вони відповідають нормативним значенням, лише коефіцієнт абсолютної ліквідності скорочується на 0.67 пункти.

В цілому можна стверджувати, що підприємство спроможне перетворювати майно у грошові кошти для негайного погашення його поточної заборгованості.

Важливим етапом в аналізі діяльності підприємства є аналіз ділової активності, результати якого дають можливість підготувати і обґрунтувати майбутні рішення.

Проаналізуємо окремі показники ділової активності у таблиці 2.17.

Аналіз показників ділової активності ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Назва показника	2020 рік	2022 Рік	Зміна (+,-)	Нормативне значення	Тенденція, відповідність до значення
Коефіцієнт оборотності активів	0.959	1.05	+0.06	збільшення	Зростання,
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0.61	0.624	+0.01	збільшення	Зростання
Коефіцієнт оборотного капіталу	1.05	1.10	+0.05	збільшення	Зростання
Коефіцієнт ділової активності	3.69	3.95	+0.26	збільшення	Зростання
Коефіцієнт використання фінансових ресурсів	0.03	0.14	+0.11	збільшення	Зростання

*Джерело. Розроблено автором на основі власних досліджень статистичної звітності

Коефіцієнт ділової активності показує обсяг продукції, для виробництва якого використовується майно підприємства. Зростання його на 0.26, свідчить про розширення ринку збуту для продукції і можливість розвитку підприємства у зв'язку зі зростаючим попитом на виготовлену продукцію підприємством. Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів має позитивну тенденцію і достатній щоб компенсувати вартість майна підприємства. Таким чином можна зробити висновок: обчислення показують, що підприємство характеризується задовільним фінансовим станом та рівнем платоспроможності і може здійснювати інвестиційну діяльність, формувати механізм функціонування організаційно-економічної діяльності підприємства.

Висновки до II розділу

"Самбірська швейна фабрика" – товариство з додатковою відповідальністю одне з найпотужніших підприємств міста як за кількістю працівників, так і за обсягами випуску продукції. ТДВ «Самбірська швейна фабрика» проводить спільну діяльність з іноземними підприємствами, здійснює посередництво в проведенні експортно-імпортних операціях, реалізовує та закуповує товари закордоном.

У 2000 році був укладений контракт про співпрацю з компаніями “Фрістаде АБ” (м.Фрістад – Швеція). За останнє десятиліття збільшився випуск промислової продукції в натуральному виразі у 4,3 рази. Понад 130 моделей спецодягу відпрацьовуються і пошиваються спеціалістами та швеями фабрики (штани, куртки, комбінезони, халати, напів комбінезони, сорочки, фартухи).

Кількість працівників у досліджуваному підприємстві збільшується, а чисельність управлінського персоналу на досліджуваних підприємствах за останні три роки зросла на 25%. підприємства добре забезпечене висококваліфікованим кадрами.

У підприємстві працівники із вищою освітою у 2022 році складають 16,1%, 34,2 відсотків займають працівники із середньою спеціальною освітою та 49,7 з середньою.

Основним джерелом формування майна досліджуваного підприємства є статутний капітал, який у 2020 році склав 88.4%, у 2021 році скоротився до 88.1%, але на початок 2022 року збільшився до 89%. Зростання статутного капіталу за аналізований період не відбувалося. Достатню частку у структурі капіталу підприємства займає додатковий капітал, хоча величина мало змінювалася і в основному складає менше 1.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВАРИСТВІ З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «САМБІРСЬКА ШВЕЙНА ФАБРИКА»

3.1 Вдосконалення кадрового менеджменту в підприємстві та методів управління

Ефективне використання кадрового менеджменту є основним резервом зростання обсягів виробництва підприємства та його ефективності. Під час формування та підбору методів кадрового менеджменту підприємств їх керівництво мало використовує сучасні інноваційні принципи, ігнорує стратегічні інструменти, а найбільшу увагу приділяє тактичним методам, а саме підвищенню фонду оплати праці, поліпшенню ергономічності робочих місць, забезпеченню гнучкого графіка роботи підприємства, навчання персоналу, формуванню й розвитку кадрового резерву.

Кадровий менеджмент підприємства повинен бути сформовим на базі сучасних принципів, які дадуть змогу йому досягати як загальних цілей у межах вибраних ринків, так і високого рівня прихильності працівників.

В контексті цього, була проведена діагностика кадрового менеджменту на ТДВ «Самбірська швейна фабрика» з метою внесення коректив у кадрове управління. Завдяки цьому була отримана повна картина вже сформованого кадрового менеджменту та схеми навчання що дало можливість виявити її слабкі місця, а саме:

- недооцінка ролі участі персоналу в прийнятті рішення та в плануванні діяльності підприємства;
- низька відповідальність керівництва за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників;
- відсутність креативних методів управління кадрами на підприємстві.

На основі проведеного аналізу, запропоновано заходи удосконалення кадрового менеджменту на ТДВ «Самбірська швейна фабрика» (див. табл.3.1)

Таблиця 3.1

Заходи удосконалення кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Напрями	Засоби
Удосконалення організаційної структури управління ТДВ «Самбірська швейна фабрика»	Запропоновано в загальну організаційну структуру внести зміни у відділ кадрів та створити відділ кадрового менеджменту Розробка «Положення про відділ кадрового менеджменту» Розробка «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки».
Вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу	Побудова системи навчання Розробка тренінгу «Креативний менеджмент»
Поліпшення товаристві з додатковою відповідальністю «Самбірська швейна фабрика»	Запровадження програмний продукт ISF-7 «ISF-Персонал».

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [36]

Для ефективної діяльності в підприємстві кадровий менеджмент повинен містити оптимальні методи й технології, які відповідають принципам, що лежать у його основі. Використання інноваційних технологій в кадровому менеджменті підприємства в умовах ринкового господарювання суттєво впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та створення конкурентних переваг за рахунок раціонального використання інтелектуальних ресурсів і трудового потенціалу працівників.

Впровадження інноваційних технологій у кадровому менеджменті підприємства відрізняється від технологічних інновацій тим, що вони [66]: здійснюються за звичай з меншими одноразовими витратами; складніше піддаються економічному обґрунтуванню до свого впровадження та оцінюванню після нього; специфічні по відношенню до того підприємства, в якому створені (якщо технологію перенести нескладно, то кадрове нововведення – проблематично); процес впровадження ускладнений психологічним чинником, що виражається у феномені опору змінам, який виявляється відчутніше, ніж під час матеріальних інновацій.

У ринкових умовах управління має бути орієнтовано на вдосконалення технології. У вузькому розумінні технологія – це сукупність прийомів і засобів одержання, обробки, переробки сировини, матеріалів або продукції, що здійснюється в різних галузях [30].

На сучасному етапі розвитку економіки за значних трансформацій ринкового середовища підходи до управління підприємством загалом мають змінитись, а принципи реалізації інноваційних технологій кадрового менеджменту повинні відображати сучасні вимоги до формування стосунків між керівниками та підлеглими, враховувати стан і тенденції розвитку ринку праці (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендовані принципи реалізації інноваційних технологій при кадровому менеджменті ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

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

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [25]

Можна стверджувати, що економічна криза актуалізувала проблеми в кадровому менеджменті підприємства, а саме низьку якість як менеджменту

(невідповідність методів управління сучасним вимогам, неспроможність до лідерства, неготовність до змін), так і трудових ресурсів (низький рівень компетенцій, пасивне ставлення до роботи).

ТДВ «Самбірська швейна фабрика» використовує політику залучення молодих спеціалістів. Головні вимоги це досвід роботи та бажання розвиватися.

Організаційна культура знаходиться на високому рівні. Це можна пояснити тим, що в підприємства належна увага приділяється проблемам і конфліктам, що виникають у колективі, взаєминам між співробітниками, а також між керівниками і підлеглими. Всі співробітники інформовані і поділяють цінності організаційної культури.

Працівники через бюрократичний тип структури не отримують сприяння зростанню свого потенціалу, кожен з робітників використовує тільки ту частину своїх здібностей, яка безпосередньо потрібна у відповідності до характеру виконуваної ним роботи. Такий підхід різко знижує мотивацію до праці.

Питання стратегії та тактики розвитку підприємства вирішуються тільки на вищому рівні, а всі інші зайняті тільки виконанням рішень згори. Через це втрачається загальний управлінський інтелект, котрий розглядається сьогодні вченими та практиками як найважливіший чинник ефективного кадрового менеджменту [48].

Рішення щодо матеріального та морального стимулювання працівників приймає керівник. У розрахунок приймаються їх успіхи і потреби, це створює найбільш сприятливі умови для прояву їх здібностей і професійного зростання. Використовуються стандартні прийоми мотивації, при вибірковій матеріальній мотивації керівництво дає пояснення причин преміювання даного співробітника, вказує на його успіхи і досягнення.

Інструменти і методи прийняття управлінських рішень щодо кадрового менеджменту досить різноманітні. Найчастіше використовуються методи збору, зберігання, обробки і аналізу інформації, «експертні системи».

Кадровий менеджмент здійснюється в межах організаційної структури, через яку реалізується планомірний і систематичний вплив на поведінку членів

колективу підприємства та відносини між ними. Для більш детального аналізу системи кадрового менеджменту проведемо загальну оцінку раціональності управління. Оцінка раціональності управління проводилась на базі внутрішньої документації підприємства шляхом експертного оцінювання різних критеріїв раціональності. Оцінка проводилась за різними напрямками структури управління за допомогою опитування менеджерів (див.табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка раціональності кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Критерій оцінки	Вага	Середній бал	Зважений бал
Відповідність структури об'єкту управління.	0,2	3,2	0,64
Відповідність структури принципам управління.	0,2	4	0,8
Ступінь централізації (децентралізації).	0,1	3,2	0,32
Відповідність чисельності та складу працівників обсягом і складності робіт.	0,2	2,6	0,52
Відповідність середній нормі керованості.	0,1	4,8	0,48
Збалансованість розподілу прав і відповідальності.	0,1	4,4	0,44
Рівень спеціалізації і функціональної замкнутості.	0,1	4,6	0,46
Разом			3,66

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень та вивчення статистичної звітності

Максимальна оцінка дорівнює 5, в даному випадку інтегральна оцінка дорівнює 3,66. Це свідчить про недостатність раціональності структури, наявність в ній досить серйозних проблем, які можуть негативно сказатися на діяльності всього підприємства. Показники ефективності кадрового менеджменту в досліджуваному підприємстві зображено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Показники, які характеризують ефективність кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
Коефіцієнт дублювання функцій.	1,13	1,13	1,48
Ступінь централізації функцій.	0,63	0,65	0,63
Співвідношення чисельності лінійного і функціонального персоналу.	1,56	1,48	1,47

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень та вивчення статистичної звітності

Коефіцієнт дублювання функцій, оптимальна величина якого дорівнює 1, збільшився 2020 році. Це є негативним фактором який впливає на ефективність структури управління. Зміна відбулася в зв'язку з розширенням напрямків діяльності.

Нами розроблена детальна блок-схема оптимізації організаційної структури управління яка враховує зустрічність цього процесу: «зверху в низ, тобто від цілей до функцій і органів управління, і знизу вверх, тобто від детальної проробки кожної функції процедур прийняття рішень до органів, які орієнтовані на цілі» [41]. Рекомендована блок-схема оптимізації структури управління в підприємстві зображена на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Блок-схема оптимізації структури кадрового менеджменту ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [26]

Під персонал-технологією, відповідно до загальнонаукових позицій, розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм кадрами з метою якомога повнішого та ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників.

При аналізі блок-схеми, наведеної на рисунку 3.1, можна зробити наступні висновки: має місце стала послідовність процесу розробки оргструктури, що проявляється у первинності аналізу і вторинності синтезу; більш конкретизований сам процесу правління.

В основу формування механізму забезпечення ефективності кадрового менеджменту підприємств покладено системний підхід (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Рекомендований інноваційні процес-технології кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика» *

№	Підсистема	Процес-технології
1	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.
2	Набір персоналу	Визначення потреби в персоналі з внутрішніх джерел.
		Визначення потреби в персоналі із зовнішніх джерел.
		Комплексний підхід до визначення потреби в персоналі.
		Визначення цільових потреб у персоналі за фактом підприємства робочих місць.
3	Відбір та розстановка персоналу	Відбір персоналу з внутрішніх джерел та розстановка за робочими місцями.
		Відбір та розстановка персоналу періодично відповідно до функціонування робочих місць.
4	Атестація та оцінювання кадрів	Процес оцінювання персоналу.
		Процес атестації персоналу.
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	Створення сприятливих умов праці	Процес управління поточною безпекою праці персоналу.
		Процес створення умов праці та моніторингу безпеки діяльності персоналу.
8	Інформаційне забезпечення	Процес поточного обліку персоналу та моніторингу робочого місця.
		Процес загального обліку персоналу та моніторингу робочого місця.

Продовження таблиці 3.5

9	Розвиток та навчання персоналу	Процес загального розвитку персоналу.
		Процес цільового навчання та забезпечення розвитку персоналу.
		Розвиток та поточне навчання персоналу.

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [44]

У сучасному виробництві технологія кадрового менеджменту – це наука й мистецтво управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом кадрового менеджменту, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства.

Впровадження персонал-технологій передбачає реалізацію певних етапів (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2. Порядок формування та впровадження інноваційних персонал-технологій роботи з кадрами в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [42]

В управлінні кадрами розрізняють декілька видів персонал-технологій, зокрема багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні. Багатоланкові персонал-технології передбачають виконання серії послідовних взаємопов'язаних завдань, комунікаційні – встановлення трудових стосунків між окремими працівниками та виробничими підрозділами підприємства, індивідуальні – конкретизацію управлінських дій стосовно працівника [17].

Розвиток сучасної економічної науки підтверджує, що найсучасніші технології, матеріали, сировина перестають бути критично важливими для набуття конкурентних переваг виробничими підприємствами.

Для забезпечення необхідної гнучкості та оперативності кадрового менеджменту наділяє співробітників правами та розподіляє відповідні обов'язки з таким розрахунком, щоб виникаючі питання вирішувалися на більш низькому ступені управління. Коло прав та обов'язків працівників підрозділів з менеджменту передбачається описом в посадових інструкціях.

У ході аналізу було виявлено, що система інформаційного забезпечення кадрового менеджменту на даний момент недостатньо розвинено. Це часто ускладнює отримання повного та конкретного результату від дій тих чи інших підрозділів.

Таблиця 3.6

Інтегральна оцінка ефективності інформації для кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Критерій оцінки	Вага	Середній бал	Зважений бал
Наявність системи інформаційного забезпечення	0,2	2,4	0,48
Рівень документообігу.	0,2	3,8	0,76
Рівень достовірності інформації.	0,15	4,8	0,72
Наявність і рівень системи інформаційної безпеки.	0,15	4,2	0,63
Рівень інформаційної обізнаності.	0,1	3,2	0,32
Рівень технічної оснащеності інформаційних процесів.	0,2	4,8	0,96
Разом			3,87

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень та вивчення статистичної звітності

Швидкість передачі та прийому інформації залежить від самого працівника, його кваліфікації. Ніякої особливої системи для передачі

інформації не снує, її розробка не планується. Інформаційна безпека охоплює всі компоненти інфраструктури, її ефективність знаходиться на високому рівні.

Інформація передається усно та письмово у вигляді розпоряджень, наказів та ін. Використовуються горизонтальний та вертикальний зв'язок. Присутній зворотний зв'язок, тобто інформація доходить до підлеглих та керівництво бачить результат від її отримання. Зворотній зв'язок в інформації необхідний для того, щоб не відбувалося викривлення інформації. Прийняття рішень відбувається ефективно, оперативно, обдумано з використанням всіх наявних технічних засобів.

В ТДВ «Самбірська швейна фабрика» найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання, мета якого – створення орієнтації на оновлення на основі сучасних методів розвитку персоналу підприємства (див. табл. 3. 7).

Таблиця 3.7

**Рекомендовані сучасні методи розвитку персоналу в ТДВ
«Самбірська швейна фабрика»***

№	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.

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [66]

Діяльність з формування залученості персоналу, управління поведінкою і культурою відображає міру, в якій підприємство може встановлювати норми і моделі поведінки для персоналу. На сьогодні особливого значення набули

персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скрининг, прямий пошук, «плетіння мереж», використання яких дає змогу підприємствам знайти та найняти на роботу компетентних та досвідчених фахівців нового типу, які мають багатий досвід роботи, високу кваліфікацію та репутацію. Так інтегральна оцінка ефективності культури в досліджуваному підприємстві зображено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Інтегральна оцінка ефективності культури в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Критерій оцінки	Вага	Середній бал	Зважений бал
Наявність системи загально-організаційної цінностей.	0,2	4,8	0,96
Рівень соціально-психологічного клімату.	0,2	4,4	0,88
Наявність елементів корпоративного стилю.	0,15	4,2	0,63
Рівень трудової етики.	0,15	4	0,6
Визначення «товщини» організаційної культури.	0,1	4,4	0,44
Усвідомлення співробітниками себе і свого місця в підприємстві.	0,1	4	0,4
Наявність системи комунікацій.	0,1	3,2	0,32
Разом			4,23

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [47]

Організаційна культура знаходиться на високому рівні. Це можна пояснити тим, що в підприємства належна увага приділяється проблемам і конфліктам, що виникають у колективі, взаєминами між співробітниками, а також між керівниками і підлеглими. Всі співробітники інформовані і поділяють цінності культури підприємства.

Таблиця 3.9

Інтегральна оцінка рівня підприємства процесу кадрового менеджменту ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Критерій оцінки	Вага	Середній бал	Зважений бал
Планування.	0,15	3,8	0,57
Організація.	0,15	4,4	0,66
Координація.	0,15	4,2	0,6
Активізація(мотивація).	0,15	3,6	0,54
Контроль.	0,15	3,6	0,57
Аналітичнафункція.	0,15	3,2	0,48

Продовження таблиці 3.9

Використання сучасних інструментів, методів при прийнятті рішень.	0,1	4,6	0,46
Разом			3,88

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [64]

Якість процесу планування та аналітичної функції знаходиться на середньому рівні. Керівництво ТДВ «Самбірська швейна фабрика» аналізує всю отриману інформацію про виконання поточних завдань і на цій основі вживає заходів щодо підвищення ефективності роботи (див.табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Показники, які характеризують ефективність процесу управління кадрами ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
1. Коефіцієнт використання з засобів механізації та оргтехніки в управлінні.	0,86	0,89	0,92
2. Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій.	0,92	0,87	0,82
3. Коефіцієнт раціональності управлінської документації	0,84	0,86	0,87

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [26]

З розрахунків у таблиці бачимо, що коефіцієнт використання засобів механізації та оргтехніки в управлінні максимально наближений до рекомендованого значення 1, це є позитивною тенденцією її розвитку. Коефіцієнт якості виконання управлінських функцій вказує на неправильний розподіл робочого часу, рішення та управлінських завдань не спеціалістами, не ефективні способи виконання управлінських функцій. Коефіцієнт раціональності управлінської документації був максимально наближений до норми що свідчить про високу раціональність управлінської документації.

Також слід відмітити недостатність раціональності структури управління кадровим потенціалом, наявність в ній досить серйозних проблем, які можуть негативно відобразитись на діяльності всього підприємства.

Як свідчить аналіз основних напрямів удосконалення кадрового менеджменту, побудова комплексного критерію оптимізації можлива з урахуванням основних ідей всіх трьох напрямів «див.рис. 3.3».



Рис. 3.3. Інтеграція наявних напрямів удосконалення організації кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [26]

Прикладом перших є нові способи впливу на персонал. Сучасна спрямованість інновацій у кадровій сфері, на нашу думку, пов'язана з такими завданнями: підвищення рівня продуктивності діяльності; ефективне навчання і розвиток персоналу; поліпшення робочих взаємин і створення творчого середовища; поліпшення якості трудового життя; стимулювання креативних ідей; звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей людей; підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень; замученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу; забезпечення балансу інтересів підприємства та співробітника.

За методикою Executive Search підбирається персонал на керівні посади та фахівців рідкісних професій. Executive Search на відміну від рекрутингу передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи. Характеристики новітніх персонал-технологій рекомендованих до впровадження в підприємстві подано в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Характеристика персонал-технологій рекомендованих до впровадження у ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема кадрового менеджменту
Персонал-технології позикової праці		
Аутсорсинг	Передача здійснюваних завдань, функцій і процесів у межах підприємства. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній можуть виконати краще або швидше.	Підбір та наймання персоналу, його аналіз. Організація трудових відносин та атестація персоналу.
Аутстафінг	Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем.	
Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал.	
Коучинг (Навчальні персонал-технології)	Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищенню ефективності праці.	Мотивація персоналу. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу
Персонал-технології підбору та найму персоналу		
Хедхантинг	Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
Рекрутинг	Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи об'яви в ЗМІ	

Продовження таблиці 3.11

Скрининг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу	
"Плетіння мереж" та прямий пошук	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку – разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясовується його можлива посада, потенційному претенденту робиться ділова пропозиція	
Реінженіринг (Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу)	Радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти як підвищенню ефективності кадрового менеджменту за рахунок удосконалення цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства	Створення умов праці
Внутрішній маркетинг (Персонал-технології стимулювання персоналу)	Використання маркетингового підходу до кадрового менеджменту, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим кадрами, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток.
Персонал-технології контролю праці персоналу		
Персонал-технології контролю праці персоналу (Тасмний покупець)	Метод прихованого спостереження за роботою кадрами, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів, а також виявити компетентність персоналу	Оцінювання персоналу, атестація та ротация персоналу, мотивація персоналу
Інформаційні персонал-технології		
Автоматизована інформаційна 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	Професійно орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається із технічних засобів автоматизації та організаційних форми їх експлуатації. АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці.	Правове та інформаційне забезпечення процесу кадрового менеджменту, створення умов праці

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [26]

З огляду на ці тенденції особливого значення набувають проблеми модернізації класичних систем кадрового менеджменту та впровадження нових сучасних технологій, орієнтованих на безперервний розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників підприємств, що стають ключовими факторами ефективності виробництва.

Існують певні проблеми в кадровому менеджменті при формуванні кадрового потенціалу.

Відсіювання певної кількості співробітників протягом першого місяця своєї роботи. Як було виявлено, щороку один з кандидатів не проходить випробувальний термін після одного місяця роботи або не бажає продовжувати працювати у підприємстві.

Зростаюче невдоволення співробітників з боку безпосереднього керівника. В наслідок своїх особливостей, стереотипів, установок, сформованих традицій, працівник та організація один одному не підходять, і без серйозних змін їх співпраця не буде продуктивною. Відбувається зростання невдоволення з боку нового співробітника протягом перших двох-трьох тижнів роботи. Це ускладнює взаємодію, знижує продуктивність роботи. Це відбувається через дезінформацію кандидата або про його недостатню інформованість.

Головні цінності в концепції кадрової політики повинні бути наступними: інтеграція і співпраця з кадрами підприємства; прагнення до конкуренції, це сприяє створенню зв'язків співробітництва; наявність творчого керівника і творчого колективу; ініціативність і прагнення до відповідальності для досягнення спільної поставленої і обґрунтованої мети; орієнтація на успіх; створення атмосфери довіри і взаємодопомоги; прагнення до культурної консолідації.

Відсутність єдиних стандартів підбору. Розглядається безліч кандидатів під конкретну вакансію, безоцінки того, на скільки вони в цілому відповідають цілям, завданням, культурі підприємства.

Не збалансований процес прийняття рішень щодо кандидата. Виражається в недопрацюванні самої схеми прийняття. Сюди ж можна віднести

надмірну тривалість прийняття рішення.

Недопрацьована система оцінки професійного рівня кандидатів. Завищена або занижена планка підбору.

Недостатнє інформування реально розглянутого кандидата щодо ключових моментів життєдіяльності підприємства, особливостей її культури та традицій, особливостей діяльності підрозділу, особливостей його професійних обов'язків, фінансових та інших мотиваційних схем та ін.

Частим є використання суб'єктивного підходу при підборі персоналу. Одним з наслідків суб'єктивного підходу до відбору є проблема наступної адаптації кандидата до вимог керівника та вимог конкретної професійної діяльності.

Цілком ймовірно, що може виникнути ситуація, коли ідеальний кандидат може бути не рекомендований на посаду через «конфлікт» стилів управління та підпорядкування. З іншого боку, кандидат, який пройшов відбір завдяки високому рівню симпатії до нього, може у наступному скласти велику проблему через своє небажання пристосуватися до особливостей корпоративної культури чи правилам взаємодії у колективі.

Найбільшою складністю є відбір при найманні працівників вищого ешелону – керівників підприємства, їх заступників, керівників окремих напрямів діяльності підприємства. Вочевидь, що основу системи оцінки якості керівників вищого ешелону у межах цього підприємства становить парадоксальне переконання: чим вище посада, яку повинен займати претендент, і чим вище відповідальність, що він має нести, тим менше число людей може виконувати роботу і тим менше кандидатів, які будуть допущені до відбору.

Основною причиною цього є низький рівень професіоналізму, властивий керівникам різних рівнів. Іншою причиною суттєвих недоліків у відборі кадрів вищого ешелону є прагнення відбору насамперед працівників, лояльних стосовно тієї людини, щозаймається даним відбором. Таке бажання цілком зрозуміло, з урахуванням умов, у яких доводиться працювати сучасному працівнику відділу кадрів та особливостей формування кар'єри на підприємстві, коли

симпатії майбутнього керівництва можуть мати досить вагоме значення.

Не використовуються новітні технології при управлінні та формуванні кадрового потенціалу підприємства, які могли б спростити роботу менеджера по персоналу, збільшити продуктивність його праці. Автоматизація кадрового менеджменту дозволить перевести одну особу з відділу по персоналу на півставки, що дає економію на заробітній платні, а також скоротити витрати на пошук, наймання кандидатів на посади.

Недосконала система мотивації персоналу. Склад методів чинної системи стимулювання дає змогу побачити більшість напрямків мотивації співробітників. Однак ефективність використання стимулюючого ефекту по різних елементах системи стимулювання різна.

Так, найбільш низька ефективність спостерігається у використанні змінної частини прямого матеріального стимулювання. В першу чергу, це пов'язано з низьким розміром виплат преміального характеру, який є не суттєвим для працівника і не дає важелів впливу на результати праці співробітника.

Відсутність формалізованих правил розподілу додаткової винагороди між конкретними співробітниками і доведення до них принципів такого розподілу (у багатьох випадках відсутність зворотного зв'язку від керівників) також знижує ефективність даного виду стимулювання.

Неоднозначна структура постійної частини заробітної плати призводить до змішання понять рівня оплати за окремими професіями, посадами. В результаті відсутня ієрархія рівнів постійної частини заробітної плати за посадами з урахуванням складності і значущості робіт для підприємства.

Інноваційні технології в управлінні кадрами можна розглядати з двох позицій: як нові, що підвищують ефективність діяльності підприємства, прийоми управління людськими ресурсами (власне інноваційні технології кадрового менеджменту), і як традиційні технології впровадження в кадрову роботу підприємства нововведень (традиційні управлінські технології впровадження інновацій) (див. табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Порівняння систем кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

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

* Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [26]

Результати досліджень щодо можливостей покращення ситуації в найближчій перспективі свідчать про позитивні очікування від модернізації системи кадрового менеджменту [17].

Серед учасників досліджень 74% респондентів очікують на зростання бізнесу протягом наступних 3 років, а 78% планують впровадження нових технологій у найближчій перспективі (див. табл. 3.13).

Отже, вищий менеджмент вбачає переваги у пошуку дієвих інструментів професійної мотивації персоналу, тоді як фахівці з HR віддають перевагу статусній мотивації.

Таблиця 3.13

Пріоритетні питання у сфері кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Фактори розвитку персоналу	Пріоритетність факторів за оцінкою експертів CEO	Пріоритетність факторів за оцінкою експертів HR
Навчання та розвиток	71%	43%
Управління ефективністю	58%	76%
Розвиток/ здобуття необхідних навичок	54%	43%
Брендинг роботодавця	42%	57%
Діджиталізація	42%	33%

*Джерело: Сформовано на основі даних підприємства та праць вчених [41]

Загалом 63% експертів вважають, що за останні 3 роки стало важче залучати та утримувати таланти; 88% – що в найближчі періоди загостриться боротьба за їх залучення й утримання; 69% – що проблема міграції в Україні значно вплине на діяльність компанії.

Серед пріоритетних компетентностей сучасного фахівця виділено такі критерії, як когнітивні (критичне мислення, вирішення проблем) – 83%; соціоемоційні (управління емоціями, робота в команді) – 56%; технічні (спеціальні знання та навички) – 50%.

Оцінюючи перспективи впровадження сучасних технологій в управлінні розвитком персоналу в практику вітчизняних підприємств для підвищення ефективності їх бізнесу, варто відзначити, що найбільш привабливими роботодавцями на ринку праці вважаються підприємства з іноземним капіталом. У таблиці 3.14 відображено рейтинг факторів привабливості.

Таблиця 3.14

Рейтинг факторів привабливості підприємства кадрами*

Фактори розвитку персоналу	Результат оцінки, %
Стабільність	40
Умови праці	46
Ефективність управління підприємством	46
Корпоративна культура	49
Особистісне професійне зростання персоналу	51
Розмір заробітної плати	55
Імідж підприємства на ринку	67

*Джерело: сформовано на основі даних підприємства та праць вчених [41]

Очевидним стає той факт, що успіх провідних компаній розвинутих країн обумовлений перш за все створенням високоефективних механізмів кадрового менеджменту, в основі яких лежить комплексний та стратегічний підхід до використання та розвитку трудового потенціалу.

З урахуванням цього підприємство потребує розробки та реалізації нових програм, спрямованих безпосередньо на підвищення ефективності кадрової функції та сучасних персонал-технологій в системі кадрового менеджменту. Це дасть змогу сфокусувати всі процеси кадрового менеджменту на вирішенні стратегічних задач підприємства, забезпечить привабливі умови для залучення й утримання кращих працівників, їх професійного та особистісного розвитку.

3.2 Основні шляхи удосконалення реалізації кадрового менеджменту на ТДВ «Самбірська швейна фабрика»

Підприємство є багатогранним та багатофункціональним і потребує постійного розвитку та адаптації у зовнішньому середовищі. На практиці існує декілька основних напрямків удосконалення системи управління підприємством: удосконалення організаційної структури управління підприємством; оптимізація підприємства менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства; удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами; підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості вироблюваної продукції[80].

Управління розвитком персоналу покликане розкривати приховані знання персоналу, розширювати межі цих знань, будувати нові форми комунікацій всередині колективу та змінювати відносини між людьми, отже, збільшувати людський капітал та його конкурентоспроможність у взаємозв'язку зі зростанням рівня продуктивності праці. За таких умов одними з найважливіших завдань сучасних систем управління є розвиток та мотивація різноманітних

здібностей працівників на основі новітніх ефективних технологій, засобів і методів професійного розвитку персоналу підприємства.

Для того, щоб удосконалити організаційну структуру підприємства потрібно насамперед встановити оптимальну чисельність та структуру управлінського апарату підприємства, а також чисельність працівників виробничих підрозділів та відділів згідно з діючими нормами, нормативами та реальними потребами підприємства з врахуванням актуальних ринкових вимог [66].

На даний момент на підприємстві кількість працівників періодами коливається, оскільки є тимчасово наймані працівники на сезонні роботи та ті, хто працює за цивільно-правовими угодами. На мою думку, доцільно було б зменшити кількість штатних працівників, які не мають 100% завантаження протягом року. А натомість, укладати угоди на виконання певних видів, які вони будуть здійснювати. Це дозволить оптимізувати трудові ресурси та виявити і оцінити ту частину працівників, яка більш старанно, наполегливо та ефективно виконує виробничі завдання.

Для того щоб оптимізувати організаційну структуру підприємства потрібно врахувати і адекватно оцінити зовнішні та внутрішні умови функціонування підприємства, які постійно змінюються. провести розподіл та перерозподіл функцій та відповідальності.

Оптимізацію організаційної структури слід проводити по етапах: сформувати внутрішню команду фахівців для реалізації стратегії організаційного розвитку товариства; сформувати мету організаційних змін на підприємстві із врахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду; розробити чітку стратегію організаційного розвитку підприємства, яка повинна орієнтуватись на економічну стратегію розвитку підприємства та включати до себе заходи щодо зміни організаційної структури, проект плану підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, терміни реалізації; розрахувати перспективні витрати на реалізацію організаційних змін, обсяг яких залежить від масштабу змін, вибрати та оптимізувати джерела фінансового забезпечення

реалізації стратегії; проаналізувати внутрішні можливості реалізації розробленої стратегії організаційного розвитку підприємства; здійснити попередню оцінку ефективності стратегії організаційного розвитку, доцільності та своєчасності проведення запропонованих змін.

Існують погрішності в підборі кадрів, які можна пояснити не тільки нестачею добрих організаторів і фахівців, яких згодом можна б було висувати на провідну керівну роль, але й недоліками в роботі з кадрами, невмінням знаходити і виховувати хороших організаторів. Цей недолік можливо усунути, якщо запросити людей із зовнішнього середовища на договірній основі до роботи у товаристві, а саме у напрямку психології, виявленню та розвитку лідерських якостей, проведенню різноманітних тренінгів.

Як відомо, людський капітал – це наймогутніше джерело конкурентної переваги й, як показують останні дослідження, саме люди запроваджують у життя стратегічні плани. Зміст процесу розробки стратегії управління людськими ресурсами можна представити в такий спосіб, як зображено на рисунку 3.4.



Рис. 3.4. Складові та послідовність процесу розробки стратегії кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

*Джерело: авторська розробка на основі наукових праць вчених [42]

Система кадрового менеджменту на підприємстві повинна забезпечувати оптимальний баланс процесів прибуття і звільнення, тобто оновлення кількісного складу персоналу; розвиток якісного складу персоналу відповідно до потреб самого підприємства.

Стратегічне кадрового менеджменту означає для підприємства те, що досягнення загальної стратегічної цілі повинне відбуватись із залученням стратегічного управління людськими ресурсами, яке вказуватиме на напрям руху підприємства.

Далі з урахуванням цілей розробляється комплекс завдань, що дозволяють реалізувати вище вказані цілі, а саме: спроектувати організаційну й кадрову структури прийняття та виконання рішень; розробити систему корпоративних стандартів, що описує правила, процедури дій і взаємодії персоналу; змодельовати зміст праці по посадових позиціях, потреби в необхідних компетенціях, уміннях, навичках, досвіді для одержання очікуваних результатів; спроектувати раціональну інфраструктуру й робочі місця; організувати забезпечення робочих місць необхідними ресурсами для вирішення поставлених завдань; забезпечити необхідні й сприятливі умови для продуктивної праці; організувати добір і адаптацію персоналу, формування команди, корпоративної культури для реалізації місії й цілей; організувати систему розвитку персоналу, оволодіння передовими методами й прийомами праці, сертифікувати працівників під виконувани процеси; забезпечити продуктивність праці вище галузевогорівня; використовувати психологічні методи впливу на працівників для встановлення продуктивних відносин; організувати систему збору, обробки, впровадження інновацій; розробити систему оцінювання результатів праці (продуктивність, ефективність праці); сформувати імідж, збільшити вартість підприємства; впровадити систему мотивації персоналу за результатами праці.

За структурною ознакою система управління може бути визначена як система, що складається із керуючої підсистеми (суб'єкта управління), керованої

підсистеми (об'єкта управління) та предмету (процесу) управління, що забезпечує функціонування керуючої та керованої підсистем (див. рис. 3.5).

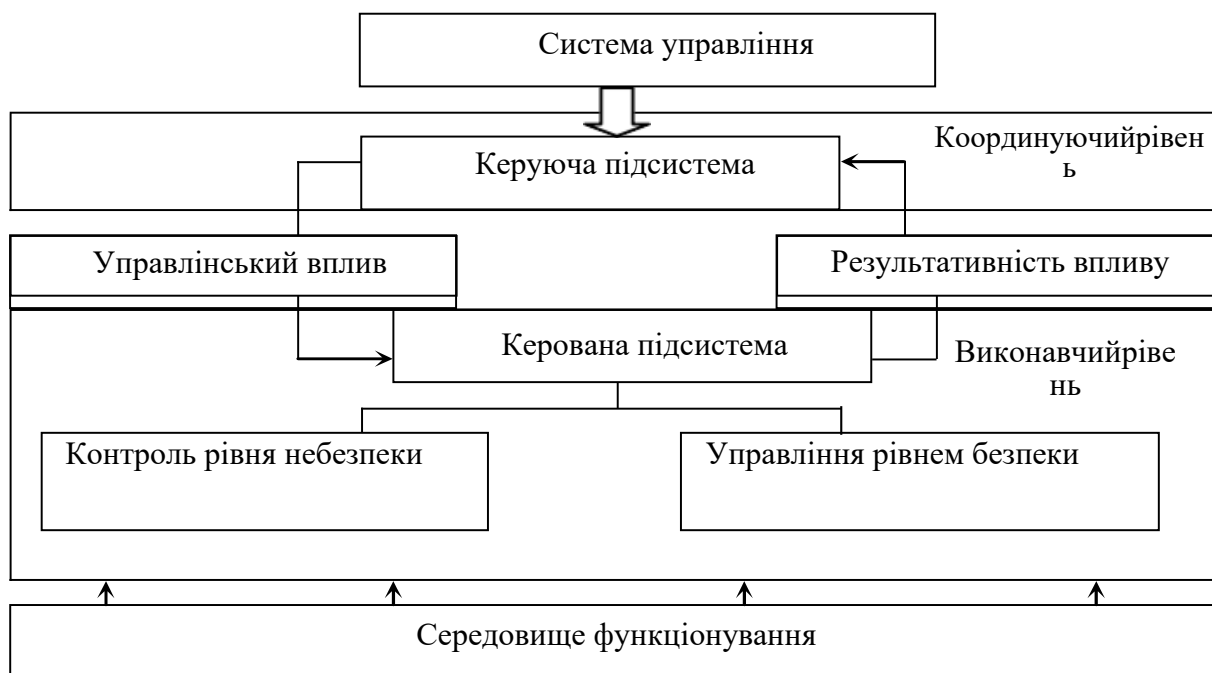


Рис. 3.5. Структурна схема системи управління в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень і наукових праць вітчизняних вчених

Основними способами реалізації стратегії визначено: організацію; позиціонування; залучення; розвиток; управління. У таблиці 3.15 зображено способи реалізації кадрової стратегії на підприємстві.

Організація використовується для додання злагодженого вигляду, при побудові бізнесу, через установлення порядку, правил і умов прийняття рішень, здійснення дій і взаємодії персоналу. Вона забезпечує: досягнення цілей за допомогою якості прийняття й виконання рішень у межах технологічних процесів; одержання конкурентних переваг у змісті та умовах праці; розуміння кадрами завдань, правил праці, оптимізації робочих місць, інфраструктури бізнесу; одержання фінансових, ринкових, кадрових вигод за допомогою раціональності дій і взаємодії, дотримання стандартів якості, застосування передових засобів, методів, прийомів праці.

Таблиця 3.15

Способи реалізації стратегії кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

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

*Джерело: сформовано на основі наукових праць вчених та даних підприємства

Позиціонування служить для визначення потреби в персоналі, оцінки вартості посадових позицій. Як будь-який ресурс, людські ресурси, їх потенціал позиціонується до фінансової структури підприємства. Тобто, виходячи з результатів, установлюється: чого повинен добитися персонал (активи), за рахунок чого він може цього добитися на кожній посадовій позиції (пасиви).

Пасивами в цьому випадку є компетенції, здатності, особисті якості й інші можливості до праці на даній посадовій позиції, активами – уміння, навички, досвід, прийоми, методи праці й інші якості, що забезпечують реалізацію можливостей працівників в одержанні доходів.

Позиціонування забезпечує: обґрунтування кадрової структури: професійної, кваліфікаційної, чисельної; обґрунтування змісту посадових позицій і потреб у персоналі; оцінку місця й ролі кадрових ресурсів у

результатах, базисну вартість посадової позиції в одержанні доходу, формуванні поточних активів і інвестиційних витрат на персонал; відповідність кваліфікації працівника рівню змісту праці.

Позиціонування формує переваги в оцінюванні потреб у персоналі, ідентифікацію потенціалу, необхідного для результатів.

Залучення персоналу використовується для забезпечення підприємства необхідною робочою силою відповідно до підприємства й позиціонування, виходячи з максимального кадрового потенціалу при ефективних витратах на нього; забезпечує якісний набір персоналу відповідно до рівня змістовності й складності праці, можливості синергії взаємодії з іншими працівниками, а також факторами й ресурсами розвитку виробництва.

Розвиток персоналу застосовується для підвищення потенціалу й продуктивності праці. Він забезпечує: підвищення рівня компетенції персоналу, оволодіння передовими методами й прийомами праці, задоволення потреб працівників в особистій мотивації, прибутковість, зростання вартості компанії, зміцнення ринкових позицій.

Управління служить для спрямування діяльності персоналу на досягнення цілей, здійснення взаємодії й координації дій у процесі праці, постачання ресурсів для виконання поставлених завдань. Воно забезпечує: виконання ухвалених рішень; одержання намічених результатів; командні корпоративні дії в досягненні місії й цілей бізнесу; мотивацію досягнення цілей.

Стратегія управління людськими ресурсами є складовою частиною загальної стратегії отже, повинна бути зв'язана з іншими стратегіями: виробничою, продажною, фінансовою. Перевага такої стратегії полягає в тому, що вона дозволяє забезпечити перевагу на ринках за рахунок кращого змісту й умов праці, більш точної оцінки результативності, комплексного управління людськими ресурсами. Реалізація стратегії управління людськими ресурсами включає два етапи: впровадження стратегії; стратегічний контроль над її реалізацією з координацією всіх дій за результатами контролю.

Рекомендований склад основних принципів раціонального використання трудових ресурсів в підприємстві «див. рис. 3.6».

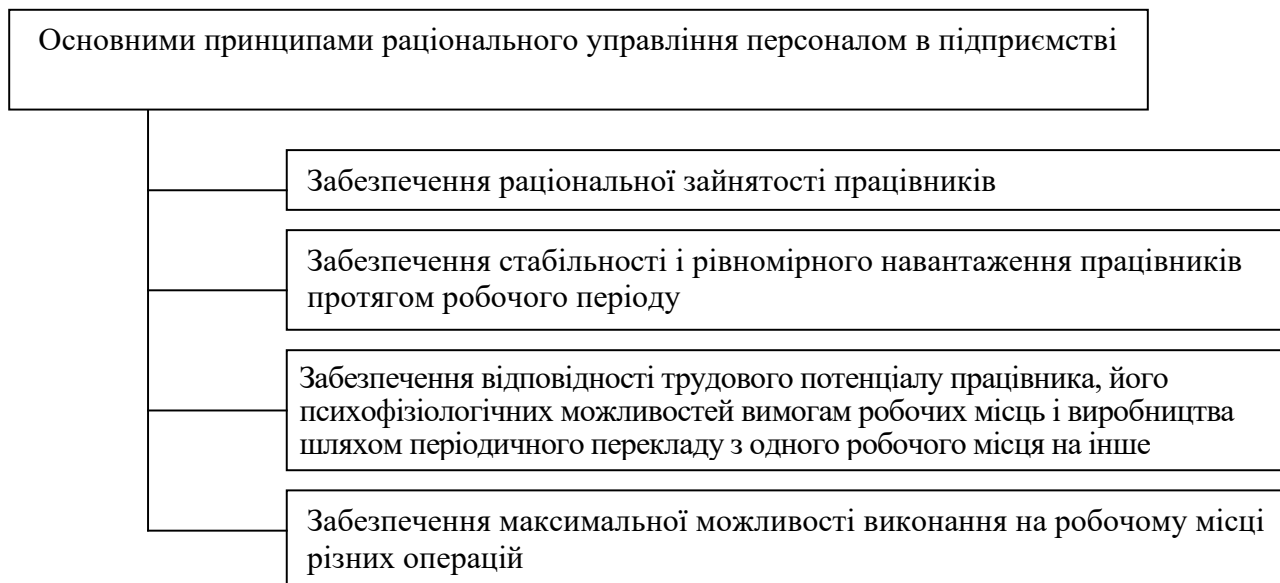


Рис. 3.6. Основні принципи раціонального кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

*Джерело: авторська розробка на основі вивчення праць вчених [26]

Етап впровадження стратегії включає: розробку плану впровадження стратегії кадрового менеджменту; розробку стратегічних планів відділів системи кадрового менеджменту у цілому підприємстві; активізацію стартових заходів щодо впровадження стратегії.

Впровадження стратегії кадрового менеджменту може здійснюватися відповідно до плану, розробленого за такою формою, що включає розподіл необхідних ресурсів, визначення засобів її реалізації, термінів виконання, відповідальних виконавців може здійснюватися (див. табл. 3.16).

Таблиця 3.16

План впровадження системи кадрового менеджменту*

Мета упровадження стратегії управління людськими ресурсами	Строк реалізації стратегії	Засоби реалізації стратегії	Витрати ресурсів	Відповідальні виконавці
Збільшення частки працівників у віці до 35 років з 25 до 40%	01.01.2025р.	Наймання нових працівників. Розширення матеріальних пільг і соціальних компенсацій	Поточні витрати (на зарплату). Фонд споживання	Відділ кадрів, керівник відділу кадрів

*Джерело: Сформовано на основі даних підприємства та на основі праць вчених [42]

Ефективність впровадження стратегії управління на підприємстві в основному залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів, що зумовлює потребу систематичної і цілеспрямованої підготовки та повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на колектив і окремих людей (див.табл. 3.17).

Таблиця 3.17

Стратегії кадрового менеджменту підприємства і стратегічних функцій з її реалізації в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

Генеральна мета служби кадрового менеджменту: своєчасне й достатнє забезпечення підприємства трудовим потенціалом високої якості		
Загальна стратегія управління людськими ресурсами: підвищення ефективності реалізації й конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства через активізацію використання наявних і створення перспективних можливостей реалізації трудового потенціалу, зниження питомої собівартості розвитку персоналу, упровадження сучасних технологій кадрового менеджменту, активного залучення молодих фахівців		
Якісні характеристики довгострокових цілей за напрямками діяльності служби кадрового менеджменту (стратегічні функції)		
Забезпечення кадрами; Обмежене наймання персоналу; «омолодження» трудового колективу. Забезпечити наймання висококваліфікованого персоналу у віці до 35 років за категоріями, що мають перспективні й поточні потреби	Реалізація трудового потенціалу; Активізація використання наявного потенціалу; підвищення продуктивності праці; Удосконалення технологій реалізації ТП Розробити й впровадити в основному виробництві систему «Внутрішній ринок персоналу». Забезпечити ефективне функціонування кадрового менеджменту підприємства». «Упровадити в практику кадрового менеджменту комплекс методів, що стимулюють підвищення кваліфікації й самоосвіту персоналу; Застосування «позитивних» моделей виробничої поведінки	Розвиток трудового потенціалу; Концентрація професійно-кваліфікаційного розвитку на можливостях підприємства; Підвищення значущості факторів «соціальний статус персоналу» і «корпоративна культура»; Забезпечити професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу на базі навчального центру підприємства й через мультиплікацію знань корпоративної культури". Сформувати до 08.2024 р. і розпочати реалізацію в 4-му кварталі 2024 р. комплексу заходів щодо підвищення соціального статусу персоналу й іміджу підприємства

*Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень підприємства та на основі вивчення праць вчених [26]

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

потенціалу.

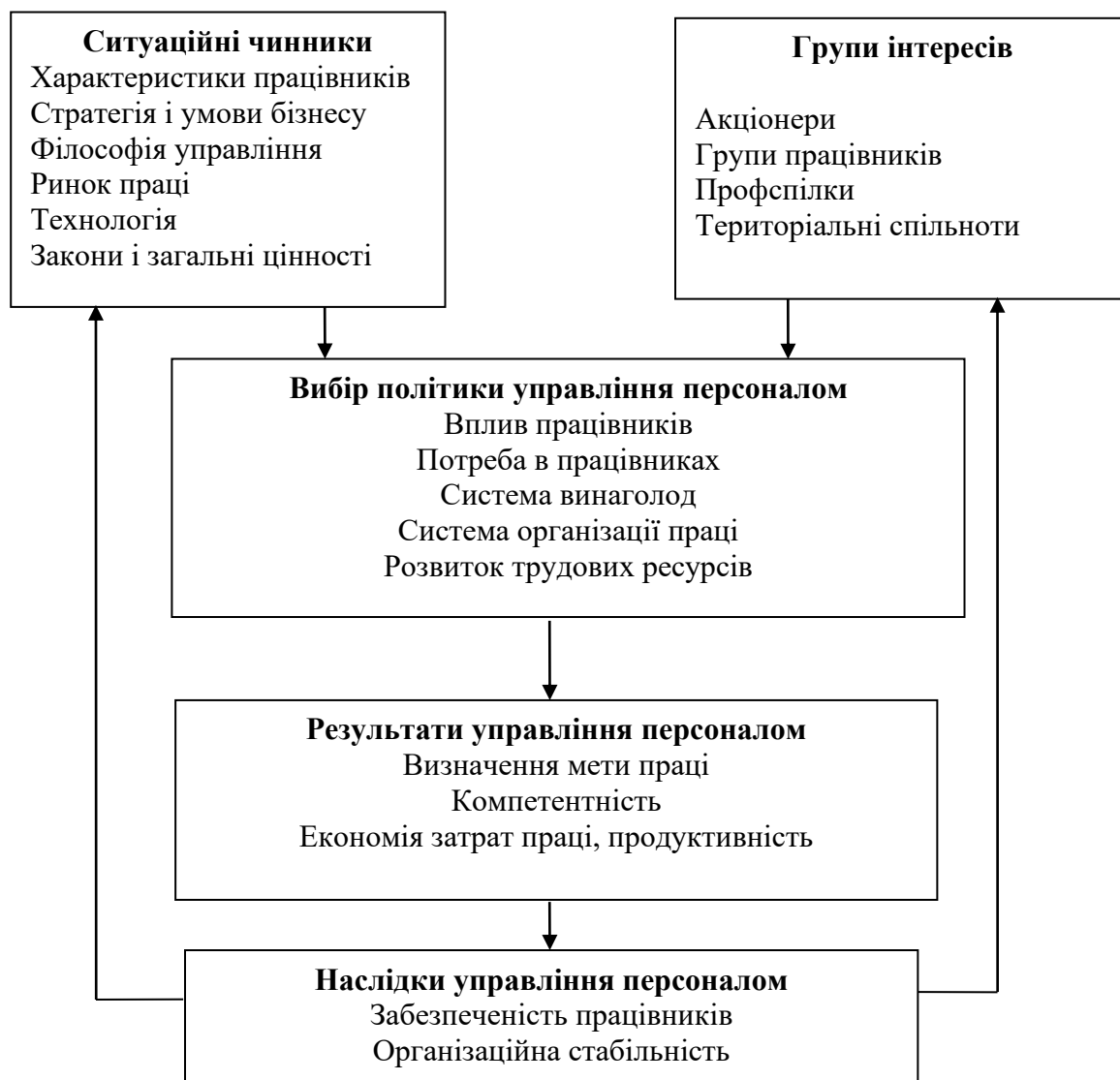


Рис. 3.7. Сфера кадрового менеджменту в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

*Джерело: побудовано на основі наукових праць вчених та аналізу діяльності підприємства

Таким чином, підприємство повинно постійно навчатися і пристосовуватися до нових технік та технологій. Які в свою чергу будуть збільшувати ефективність та покращувати умови праці робітників, що може в свою чергу вплинути на їхню продуктивність праці. Саме тому підприємства постійно оновлює свою техніку, та йде в ногу з новітніми технологіями господарювання, що дає їм перевагу на ринку пропозиції продукції над конкурентами.

Оскільки в даний період економічної кризи підприємства знаходяться в стані постійної конкурентної боротьби, тому для отримання максимального прибутку вони повинні постійно відслідковувати напрямки удосконалення системи управління підприємством.

3.3 Підвищення кваліфікації персоналу як вагома складова кадрового менеджменту підприємства

Ефективність використання ресурсів на підприємстві (устаткування, споруди та інші засоби виробництва, матеріальні та енергетичні ресурси, фінансові ресурси тощо) потребує відповідних заходів щодо забезпечення, моніторингу, оцінювання та підтримки належної кваліфікації персоналу.

Розвиток персоналу підприємства здебільшого передбачає його професійне зростання, тобто придбання працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які вони можуть використовувати у своїй професійній діяльності. Закон України «Про професійний розвиток працівників» [61] встановлює положення, які визначають правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи розвитку працівників. Вище зазначена система передбачає процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності щодо вирішення завдань, поставлених перед підприємством.

Вважаємо, що підприємство має запровадити процеси, які дозволять персоналу: по-перше, перетворювати стратегічні цілі підприємства у власні робочі завдання підлеглих та розробляти плани їх досягнення; по-друге, брати на себе зобов'язання вирішувати конкретні задачі та відповідати за їх розв'язання; по-третє, постійно підвищувати компетенцію та набувати необхідного досвіду роботи; по-четверте, працювати в команді та сприяти спільній діяльності; по-п'яте, обмінюватися інформацією, знаннями та досвідом у межах підприємства.

Персонал на всіх рівнях управління є основою підприємства, його цілковите залучення дає змогу використовувати його здібності на користь підприємства. Кваліфіковане виробництво на підприємстві кадрового менеджменту передбачає сприяння тому, щоб підлеглий розумів значущість і важливість своїх обов'язків і діяльності стосовно створення й забезпечення цінності для замовників та інших зацікавлених сторін.

Для більш дієвого залучення персоналу до вирішення існуючих проблем підприємство має розглянути наступні дії невідкладного характеру, а саме: розробка процесу обміну знаннями та використання компетентності персоналу, наприклад, схеми накопичення ідей щодо поліпшення; запровадження відповідної системи визнання та преміювання, яка ґрунтується на індивідуальному оцінюванні досягнень персоналу; установлення системи атестування навичок і планування кар'єри для сприяння особистому розвитку персоналу; постійний критичний аналіз рівня задоволеності, потреб і очікувань персоналу; забезпечення можливостей наставництва й консультування (коучінгу).

Важливою складовою ефективного кадрового менеджменту підприємства є забезпечення та дотримання необхідної компетентності робітників. Задля досягнення поставленої мети необхідно розробити та підтримувати «план розвитку персоналу» і пов'язані з цим процеси. Вище зазначене сприятиме підприємства визначати, розвивати та підвищувати кваліфікаційний рівень персоналу шляхом: визначення професійної та особистої компетентності, яка була б потрібна підприємства на коротко-, середньо- чи довгостроковий період, відповідно до її місії, бачення, стратегії, політики та цілей підприємства; аналіз наявної компетентності персоналу на поточний період і прогалін між наявною та потрібною на цей час компетентністю чи компетентністю, яка може знадобитися підприємству у майбутньому; запровадження заходів підвищення кваліфікації персоналу та її набуття для усунення прогалін; критичне оцінювання результативності вжитих заходів для впевненості, що необхідну

компетентність персонал набув; підтримування набутих знань персоналу на постійній основі.

Відповідно до сформульованої мети та поставленого завдання нами розроблено алгоритм процесу навчання персоналу підприємства. Блок схема алгоритму сформована на основі міжнародного досвіду з урахування стандарту ДСТУ ISO 10015:2008 [14] та представлена на рисунку 3.8.

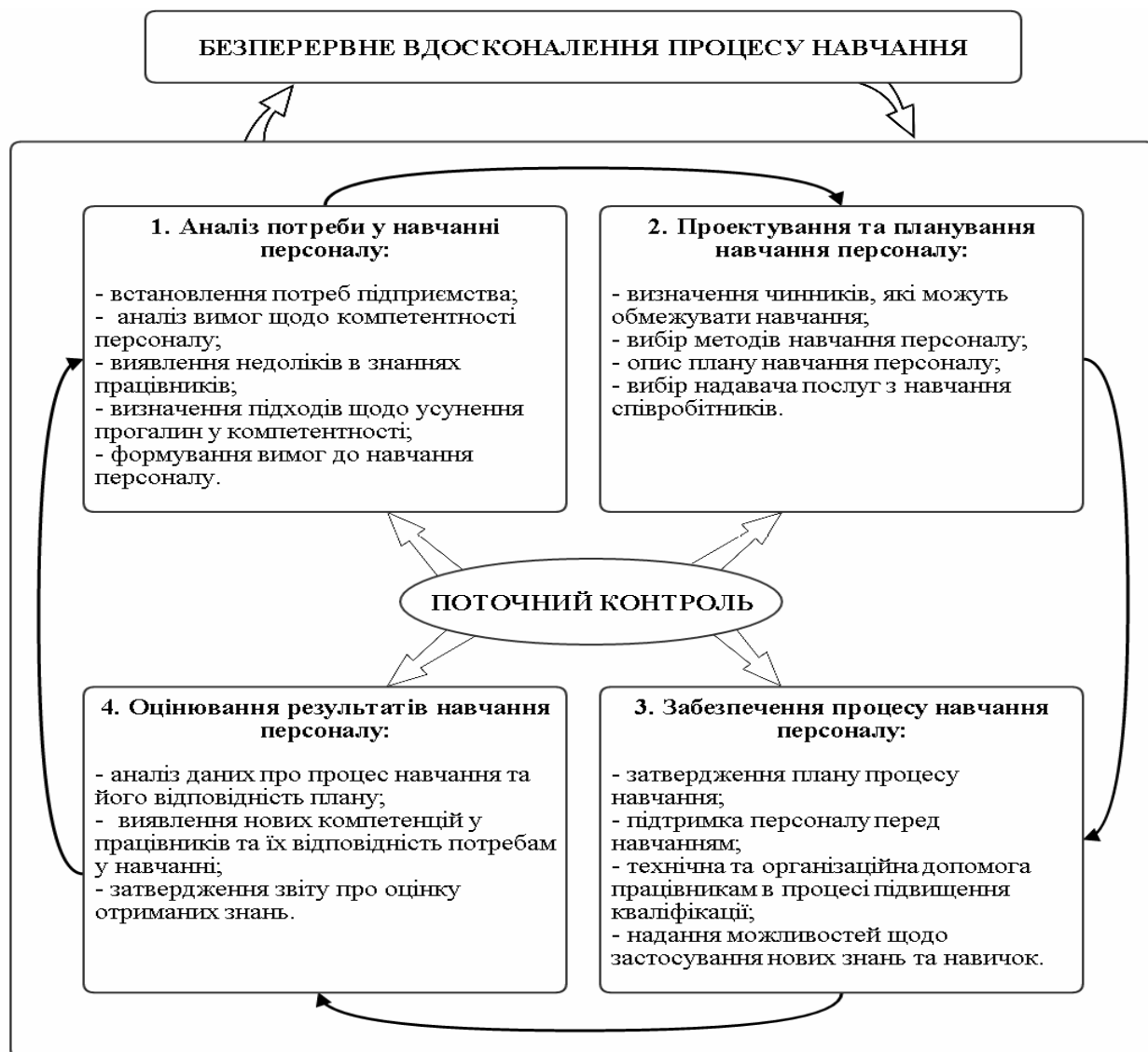


Рис. 3.8. Алгоритм процесу навчання персоналу в ТДВ «Самбірська швейна фабрика»*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [42]

Алгоритм процесу навчання персоналу підприємства включає чотири взаємопов'язані стадії: аналіз потреб у навчанні, проектування та планування навчання, забезпечення процесу навчання та оцінювання результатів навчання,

а також передбачає безперервне вдосконалення процесу навчання працівників як ресурсної складової управління підприємством

Проблему усунення недоліків у компетентності можна вирішити шляхом навчання персоналу чи виконанням інших дій, зокрема перепроєктуванням процесів, наймом цілковито навченого персоналу, залученням сторонніх виконавців, поліпшенням інших ресурсів, переведенням на іншу роботу чи зміною робочих методик.

На другій стадії процесу навчання персоналу необхідно провести проектування та планування заходів щодо підвищення компетентності працівників, які включають визначення критеріїв для оцінювання результатів навчання та здійснення контролю.

На підприємстві, як правило, існує набір чинників, що обмежують процес навчання: фінансові міркування; вимоги щодо строків і графіків; мотивація персоналу до навчання; вимоги, пов'язані з людськими ресурсами, що їх установлює підприємство; обмежувальні чинники щодо інших наявних ресурсів тощо.

Форма навчання персоналу залежить від наявних ресурсів, обмежувальних чинників і цілей підприємства. До методів навчання персоналу належать: стажування, курси підвищення кваліфікації, тренінги та семінари без відриву чи з відривом від виробництва, самоосвіта, консультування на робочому місці, дистанційне навчання.

Оцінювання необхідне для підтвердження чи спростовування досягнення цілей навчання, тобто визначення його результативності. Результат можливо перевірити через механізми спостереження й тестування особи, яка пройшла навчання, на робочому місці, а в довгостроковій перспективі через підвищення професійної працездатності та продуктивності особи.

В навчальному процесі потрібно давати якнайменше теоретичних знань на найактуальнішому рівні, досягнутому наукою, і щонайбільше даних про емпіричний досвід.

Отже, розвиток процесу навчання персоналу тобто його професіоналізації управлінської діяльності забезпечить швидку реакцію підприємства на зміни у зовнішньому динамічному конкурентному середовищі, підвищить адаптаційні здібності, організаційну гнучкість, маневреність існуючого кадрового потенціалу, а також сприятиме оперативності вирішення стратегічних завдань у процесі функціонування та розвитку підприємства.

Висновки до III розділу

При подальшому розвитку системи кадрового менеджменту відбуватиметься подальший розвиток інноваційних технологій кадрового менеджменту, який має супроводжуватись системою оцінки та розвитку працівників.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасні процеси глобалізації, що прискорюється, і посилення конкуренції на ринках вимагають від підприємств впровадження інновацій у практику кадрового менеджменту.

У сучасних умовах продовжується процес розробки та оновлення концепції кадрового менеджменту, удосконалюються як системи кадрового менеджменту, так і використовувані методи та інструменти. Для підприємства необхідна адаптація вже існуючих технологій до умов бізнес-середовища, а також нормативно-правового забезпечення роботи, що дозволить врегулювати правові аспекти відносин усіх учасників процесу кадрового менеджменту та підвищення ефективності розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства.

Ефективне функціонування підприємства в умовах посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринку потребує постійного вдосконалення компетенцій співробітників. Персонал підприємства, від співробітника до топ-менеджера, повинен мати високу кваліфікацію, щоб виконувати зобов'язання підприємства щодо надання продукції та послуг необхідної якості, коли вимоги та очікування клієнтів постійно зростають.

В даний час співробітник з його особистими та професійними якостями став ключовим фактором успіху кожного підприємства та найціннішим його ресурсом. Така роль людського чинника у діяльності підприємств визначила необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності кадрового менеджменту на основі таких технологій, які створять найкращі умови для реалізації потенціалу працівників та максимального задоволення їхніх очікувань та потреб.

Орієнтуючись на західні практики кадрового менеджменту, підприємства набувають значної конкурентної переваги на ринку праці та позитивного ділового іміджу серед усіх учасників взаємовідносин. Таким чином, запропонований в роботі алгоритм процесу навчання дозволить підприємству визначити та проаналізувати потреби у підвищенні компетенцій персоналу, спроектувати, спланувати та здійснити процес навчання, оцінити його результати, а також вести постійний контроль навчання та вдосконалення цього процесу. Алгоритм допоможе підприємству перетворити навчання персоналу на більш ефективне та результативне вкладення ресурсів у досягнення корпоративних цілей.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Визначені чинники служать достатньо потужним мотивуючим механізмом ефективної праці та професійного росту. Вони дозволяють кожному співробітнику визначити свої можливості і потреби внапрямку кадрового просування.

Основними цілями кадрового менеджменту досліджуваного підприємства є: підвищення його конкурентоспроможності в ринкових умовах; підвищення ефективності виробництва та праці, досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування.

Успішне виконання поставлених цілей щодо управління персоналу підприємства потребує виконання таких завдань, як: забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості та кваліфікації; досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу; повне та ефективне використання кадрового потенціалу робітника та виробничого потенціалу в цілому; забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, виробітки у робітника звички до взаємодії та співробітництва; формування стабільного колективу; забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників по відношенню до змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування; узгодження виробничої та соціальних задач (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності); підвищення ефективності кадрового менеджменту, досягнення цілей управління при скороченні витрат.

Основними принципами побудови сучасного кадрового менеджменту в підприємстві 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 методичку 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. Батюк Б. Б., Гірняк К. М. Управління персоналом : навч. посіб. Львів : СПОЛОМ, 2014. 194 с.
5. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : ЛігаПрес, 2013. 156 с.
6. Бойченко В. С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 3. С. 171-174.
7. Бондар В. В. Гармонізації системи мотивації підприємств : *Вісник Сумського НАУ Серія «Економіка і менеджмент»*. 2012. № 11 (54). С. 100-105.
8. Брич В. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу : *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 5. т. 2. С. 13-16.
9. 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.
10. Виноградський М. Д. Кадровий менеджмент : навч. посібник. Київ : Центр навч. л - ри, 2010. 501 с.
11. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 502 с.
12. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і

- практикум : навч. посіб. для студентів вищих закладів освіти. Львів : Магнолія плюс, 2013. 336 с.
13. Гончарова К. Г. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. [Електронний ресурс]. URL:<http://www.economy>
 14. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 184 с.
 15. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник для студ. екон. спец. Львів : БаК, 2010. 605 с.
 16. Гузенко О. П., Шокало Т. П. Управління персоналом комерційного банку: проблематичний та інноваційний аспект. *Young Scientist*. 2015. № 2 (17). С. 41-44. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/66.pdf>
 17. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
 18. Гур'янова Л. І. Формування системи мотивації праці на підприємстві : *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 1. С. 85-88.
 19. Данилевич Н. С., Желтова Н. П. Особливості мотивації працівників банку. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2013. № 1. С. 80-85.
 20. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії кадрового менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7 (426). С. 341–347.
 21. Дієсперов В. С. Продуктивність праці : монографія. Київ : ННЦ "Ін-т аграр. економіки", 2016. 274 с.
 22. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
 23. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68.
 24. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
 25. Дубровський В. В. Роль і значення управління людськими ресурсами на підприємстві. *Питання економічних наук*. 2010. № 23 С. 17-20.

26. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч, посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
27. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч.посіб. Київ: Кондор, 2006. 462 с.
28. Іванісов О. В. Управління трудовим потенціалом : навчально-практичний посібник. Харків : Вид.ХНЕУ, 2010. 392 с.
29. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2010. 480 с.
30. Жуковська В. М., Миколайчук І. П. Управління персоналом. Практикум : навчальний посібник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010.293с.
31. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія. Харків : ХНУ імені В.Н.Каразіна, 2010. 330 с.
32. Круп'як Л. Б., Мельник А. Ф. Кадровий менеджмент в органах державної влади і місцевого самоврядування: навч.-метод. комплекс. Тернопіль : Економічнадумка, 2013. 210 с.
33. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Львів : Кінапрі ЛГД, 2010. 254 с.
34. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. *Європейські перспективи*. 2014. № 2. С. 192-196.
35. Клочков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. *Кадрового менеджменту : Економіст*. 2010. № 9. С. 32–36.
36. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник : Київ : КНЕУ, 2010.243 с.
37. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
38. Ковальська А. І. Економічна сутність кадрового потенціалу. *Ефективна економіка*. 2015. №12.
39. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2010. 587 с.

40. Круш П. В. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2014. № 11. С. 233-237.
41. Кондаурова І. О., Ющенко М. В. Моделювання банківських інновацій в умовах економіки знань. *Економічний простір*. 2011. № 51. С. 148-155.
42. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
43. Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. Київ : Кондор: 2010. 224 с.
44. Купалова Г. І. Мотивація праці та формування ринку робочої сили : монографія. Київ, 2013. 216 с.
45. Лебедева А. В. Формування системи мотивації праці на підприємстві *Управління розвитком*. 2014. № 1. С. 127-129.
46. Левчинський Д. Л. Дослідження мотивації праці з позицій системного підходу. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2015. Т. 20, Вип. 4. С. 186-189.
47. Лелі Ю. Г. Аналіз існуючих автоматизованих систем управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2015. № 2. С. 49-52.
48. 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.
49. 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.
50. Лукашевич Н. Самоменеджмент : теорія і практика. Київ : Ника-Центр, 2012. 339 с.
51. Мазаракі А. А., Мошек Г. Є., Гомба Л. А. Менеджмент : теорія і практика : навч. посіб. Київ : Атіка, 2011. 564 с.
52. Мартиненко М. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2011.

- 494 с.
53. Менеджмент персоналу : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів / за ред. В. М. Данюк. Київ : КНЕУ, 2010. 398 с.
 54. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 248 с.
 55. Мостенська Т. Л., Сокольвак Я. Ю. Управління кадровим потенціалом. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. № 33. С. 52-59.
 56. Мурашко М. Менеджмент персоналу : навчально-практичний посібник. 2-ге вид., стереотип. Київ : Знання, 2011. 311 с.
 57. Маланчій М. Кадровий менеджмент у системі державного управління: принципи реалізації. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 2(41). С.115-120..
 58. Матвієнко Ф. Як налагодити згуртованість колективу, викорінивши плинність і гоніння новачків. URL:<https://xn--90aamhdbасpq0s.xn--j1amh/teoriya/zghurtovanist-kolektyvu>
 59. Мішеніна Н. В., Мішеніна Г. А., Ярова І. Є. Економічний аналіз: навчальний посібник. Суми : Сумський державний університет, 2014. 306 с.
 60. Никифоренко В. Г. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
 61. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ТОВ “УВПК “ЕксОБ”, 2012. 520 с.
 62. 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.
 63. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій. Київ : Кондор, 2011. 854 с.
 64. Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Познякова О. В. Менеджмент

- організацій : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2011. 133 с.
65. Питання кадрового менеджменту : веб-сайт. [Електронний ресурс]. URL: https://stud.com.ua/73558/bankivska_sprava/pitannya_upravlinnya_kadrami_banku.
66. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Харків : Основа, 2011. 620 с.
67. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Київ : Видавництво Ліра К, 2012. 336с.
68. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч.посіб. Харків : НФаУ, 2015. 517 с.
69. Пушкар З. М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2017. 210с.
70. 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.
71. Русіна Ю. О, Ліпінська Д. Ю. Прибуток як складова фінансової стійкості. *Вісник КНУТД*. 2014. № 3. С.96-102.
72. Рульєв В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : КОНДОР, 2012. 324 с.
73. Ситник Н. І. Кадрового менеджменту. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 472с.
74. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
75. Стеценко І. Основи менеджменту. Хто такий менеджер : навчальний посібник. Київ : А.С.К., 2011. 221 с.
76. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. Київ : Каравела, 2010. 304 с.
77. Кадровий менеджмент : підручник / за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
78. Хаварівський У. Б. Менеджмент : конспект лекцій. Львів : ЛьвДУВС, 2013.

- 190 с.
79. Хміль Ф. І. Кадровий менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2016. 488 с.
80. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2014, 422 с.
81. Череп А. В. Дослідження сутності економічної категорії «трудовий потенціал» у менеджменті різних рівнів. *Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2010. №4(8). С. 90-95.
82. 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.
83. Чикурова А. Д. Проблеми формування і використання робочої сили : монографія. Кам'янець-Подільський : Абетка, 2013. 259 с.
84. Чмутова І. М., Тисячна Ю. С. Теоретико-методичне забезпечення управління процесами відтворення. *Бізнесінформ*. 2013. № 1. С. 287-292.
85. Чорний Г. М. Управління: концептуальні засади національного менеджменту : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2015. 102 с.
86. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. Миколаїв : МДГУ ім. Петра Могили, 2011. 376 с.
87. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 66-70.
88. Шебликіна І. О. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Сімф. : ДІАЙП. 2012. 271 с.
89. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ, 2010. 196 с.
90. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.

91. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Потьомкіна О. В., Серета О. В. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
92. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 64-70. [Електронний ресурс]. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2018/12.pdf