

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
Кафедра менеджменту**

Рівень освіти перший «Бакалавр»
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему

**«СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав: здобувач вищої освіти
групи МНД-41
галузь знань 07 «Управління та
адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
Булі Максим Володимирович
Керівник: к.е.н., доцент кафедри Парій Л.В.
Рецензент: к.е.н., доцент Хлевицька Т.Б.

Київ 2023

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
Кафедра менеджменту**

рівень освіти перший «Бакалавр»
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту

_____ **Н.В. Насад**
“ _____ ” _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Булі Максима Володимировичу

1. Тема роботи: «Стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства». Керівник роботи: к.е.н., доцент кафедри Парій Людмила Віталіївна
Затверджені наказом ЗВО від “24” лютого 2023 року № 26.
2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ПрАТ «ПК «Поділля»; 4) результати опитування та власних спостережень.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ, розділ 1. Теоретичні аспекти стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства.; розділ 2. Діагностика стратегії розвитку кадрового потенціалу ПрАТ «ПК «Поділля»; розділ 3. Напрями стратегії розвитку кадрового потенціалу ПрАТ «ПК «Поділля».; висновки; список використаних джерел.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових графіків та таблиць): 13 рисунків, 14 таблиць, 67 використаних джерел.

6. Дата видачі завдання _____ 24.02.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи. Вивчення літератури, підбір наукових та навчальних матеріалів.	24.02.2023-01.03.23	
2	Підготовка вступу і 1 розділу	01.03.2023-16.03.23	
3	Підготовка 2 розділу	19.03.2023-06.04.2023	
4	Підготовка 3 розділу	09.04.2023-27.04.2023	
5	Висновки та пропозиції	28.04.2023-03.05.2023	
6	Систематизація використаних під час дослідження джерел	04.05.2023-06.05.2023	
7	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	08.05.2023-09.05.2023	
8	Оформлення та представлення роботи на кафедру	10.05.2023-11.05.2023	
9	Написання відзиву науковим керівником	11.05.2023	
10	Зовнішня рецензія	11.05.2023-12.05.2023	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	13.05.2023-12.06.2023	
12	Попередній захист	15.05.2023	
13	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	13.06.2023	

Здобувач вищої освіти _____ Булі М.В.
(підпис)

Керівник роботи _____ к.е.н., Парій Л.В.
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП		5
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1.	Суть та значення кадрового потенціалу підприємства.....	7
1.2.	Особливості управління кадровим потенціалом підприємства	14
1.3.	Формування стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства	19
РОЗДІЛ 2	ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «ПК «ПОДІЛЛЯ».....	27
2.1.	Загальна характеристика підприємства	27
2.2.	Аналіз якісного складу персоналу ПрАТ «ПК «Поділля».....	33
2.3.	Оцінка розвитку кадрового потенціалу підприємства	36
РОЗДІЛ 3	НАПРЯМИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «ПК «ПОДІЛЛЯ»	42
3.1.	Визначення напрямків розвитку кадрового потенціалу підприємства	42
3.2.	Формування методики оцінки стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства	47
3.3.	Напрями розвитку персоналу організації	52
ВИСНОВКИ.....		61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....		65

ВСТУП

Актуальність теми. Зміни, які відбуваються в політиці та економіці світу, та в Україні зокрема, які зумовлені переходом до цифрової економіки та посилюються безпрецедентними подіями, пов'язаними з пандемією Covid-19 та війною, стають причинами низки економічних та соціальних проблем. Сучасний вектор розвитку економіки, зміни в структурі ринкових відносин, новітні методи стимулювання та мотивації праці – все це обумовлює зміни системи управління персоналом, зокрема, коли конкуруючі організації володіють схожими прийомами та методами виробництва, збуту, реклами, технічним і технологічним оснащенням діяльності, то ключовою їх відмінністю та перевагою може слугувати впровадження в практику новітніх технологій управління персоналом.

Отже, епідеміологічні заходи, перехід до цифрової економіки та останні події, пов'язані з війною у Україні, стали причинами соціального напруження в суспільстві, масового безробіття та обумовили високу ступінь невизначеності, однак тим самим дали можливість відкрити принципово нові перспективи для розвитку та вдосконалення системи управління персоналом і пошуку сучасних технологій для управління ним.

Кадровий потенціал – це ключовий елемент трудових ресурсів підприємства, які своєю чергою є однією із складових виробничого потенціалу, його рушійною силою. Отже, актуальність питання розвитку кадрового потенціалу всіх суб'єктів господарювання складно переоцінити, особливо враховуючи нові умови взаємовідносин із зовнішнім середовищем та економічними змінами. Зважаючи на це, особливої уваги потребують дослідження, які спрямовані на сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації.

Зокрема, варто зробити акцент на проблемі формування ефективної кадрової стратегії, що враховуватиме структуру самого підприємства, його довгострокові цілі та специфіку діяльності.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних аспектів і розробка практичних рекомендацій щодо стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Завданнями кваліфікаційної бакалаврської роботи є:

- розкрити суть і значення кадрового потенціалу підприємства;
- дослідити процес формування стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- дослідити систему показників оцінки стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- провести діагностику стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- визначити напрями стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної бакалаврської роботи є процес формування стратегії розвитком кадрового потенціалу підприємства.

Предметом кваліфікаційної бакалаврської роботи є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування стратегії розвитком кадрового потенціалу підприємства.

Методологія і методи дослідження. Методологічною основою бакалаврської роботи є комплексний підхід, метод наукового пізнання, фундаментальні наукові праці та розробки вітчизняних і зарубіжних. Для реалізації поставлених у бакалаврській роботі завдань було використано такі методи дослідження: дедукції, індукції, аналіз і синтез, абстрактно-логічний, табличний та графічний.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, статистична звітність Державної служби статистики України, річні звіти та первинна документація ПрАТ «ПК «Поділля», а також результати власних спостережень.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть та значення кадрового потенціалу підприємства

Управління персоналом, як наука, зароджувалась із початком формування теорії управління, яка виокремилась в науковий напрям майже 150 років тому. Тоді загальне управління організацією не мало напрямку з адміністрування персоналу, як окремої категорії управління. Ключові проблеми науки про управління, на той час, належали до управління персоналом. Тобто, теоретичні і практичні основи управління організацією були підґрунтям в питаннях розвитку управління персоналом як науки.

Сучасний науковий напрямок «управління персоналом» ґрунтується на ключових аспектах таких наук і дисциплін, як теорія та організація управління, психологія, соціологія, політологія, етика, економіка праці, трудове законодавство, конфліктологія та деяких інших. Зазвичай, трудовий успіх і кар'єрне зростання працівника напряму залежать від відносин з колективом. Проте епіцентром, який задає напрям відносин між керівництвом та підлеглими і формує характер взаємодії всередині колективу, є саме керівництво. Якісна організація процесів управління в колективі є запорукою успішної роботи організації, завдяки чому підвищуються не тільки показники ефективності роботи (продуктивності праці), а й, як правило, покращуються результати роботи організації в цілому.

Основним завданням системи управління персоналом є забезпечення чіткого виконання персоналом поставлених перед ним завдань і функцій, що відповідають цілям підприємства. Для гарантування повноцінності реалізації цих завдань необхідно сформулювати кадрову політику, яка характеризуватиме стратегію роботи з персоналом, визначатиме всі цілі, завдання та задачі.

Створювати умови для залучення, утримання та розвитку кращих співробітників, проводити своєчасну підготовку кадрового ресурсу для

задоволення потреб бізнесу – є необхідними складовими успіху будь-якої компанії.

Один з головних факторів, який підвищує ефективність діяльності підприємства, є рівень розвитку кадрового потенціалу. Саме висококваліфікований трудовий колектив становить основу підприємства, для ефективності роботи якого керівниками використовується налаштована система управління кадровим потенціалом. Висока кваліфікація кадрів є запорукою продуктивності праці будь-якого підприємства чи організації. Сучасні умови функціонування підприємств в Україні вимагають створення гідних передумов для існування, реалізації та розвитку кадрового потенціалу, що окреслює актуальність даної теми та визначає необхідність в додаткових дослідженнях.

Розглядаючи кадровий потенціал з точки зору стратегічного управління персоналом його можна охарактеризувати як сукупні здібності та можливості персоналу підприємства, що необхідні для виконання дій, які забезпечують підприємству стратегічні переваги над конкурентами. Місце і роль кадрового потенціалу, який є ключовою складовою процесу стратегічного управління персоналом, визначаються його значущістю. Тобто, кадровий потенціал, наявність можливостей для його формування і ефективного використання є об'єктом стратегічного управління персоналом підприємства.

Роль людського фактора у виробничій та підприємницькій діяльності збільшується і кадри виступають як базовий показник та джерело розвитку компаній, що обумовлює необхідність покращення освіти, досвіду, навичок, майстерності та відповідної кваліфікації.

Формування самого поняття «кадровий потенціал» безпосередньо пов'язується з підсиленням ролі людського чинника в процесі діяльності підприємства.

Розглядати поняття кадрового потенціалу варто через контекст розгляду самого поняття «потенціал». Такий напрямок визначає кадровий потенціал як

можливості певних категорій робітників, фахівців та інших груп працівників, що приводяться в дію в процесі трудової діяльності відповідно посадовим обов'язкам із виконанням цілей, які були поставлені перед суспільством, регіоном чи колективом на певному етапі розвитку.

Такий вектор підходу до визначення кадрового потенціалу дозволяє зробити всебічний аналіз будь-якої категорії кадрів, ґрунтуючись на об'єктивних економічних законах відповідно обраного об'єкту, предмету дослідження, а також його цілей і завдань.

Кадровий потенціал підприємства (від лат. *Potentia* — сила, потужність, можливість) — це узагальнення характеристик персоналу (кількісної та якісної), як одного з видів ресурсів, що пов'язане з виконанням покладених на персонал функцій для досягнення цілей перспективного розвитку підприємства; це поєднання наявних та потенційних можливостей працівників, які сформовані у цілісну систему (колектив), що можуть бути використані та використовуються у певний момент часу.

Представлення кадрового потенціалу в реальному вигляді — це можливості працівників, якість їх професійно-кваліфікаційної підготовки, особистісні, трудові, психологічні та фізіологічні якості та, що найбільш важливо, творчі здібності.

Кадровий потенціал підприємства характеризується властивостями цілісності, що принципово відрізняє його від властивостей притаманних кожному окремому працівникові.

Отже, кадровим потенціалом підприємства можна вважати сукупність здібностей та можливостей кадрів для забезпечення досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства [17].

Головною метою формування кадрового потенціалу підприємства є забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, що здатні вирішувати завдання та досягати підприємством поточних і стратегічних цілей.

До характеристик кадрового потенціалу можна віднести наступні кількісні та якісні показники (рис.1.1.)



Рис.1.1. Показники, якими характеризується кадровий потенціал

Примітка. *Побудовано за: [17, 20].

Основна мета формування кадрового потенціалу підприємства полягає у забезпеченні підприємства необхідними трудовими ресурсами, які здатні вирішувати завдання та досягати поставлені цілі найбільш ефективним та швидким шляхом.

Управління кадровим потенціалом необхідно сформувати у постійну налагоджену систему, яка починається з планування. До системи управління кадровим потенціалом входять ряд підсистем, зокрема:

- аналіз ринку праці та формування відповідних вимог до потенційних працівників;
- імплементація підібраних методик відбору кандидатур та оцінки їх компетентностей;

- використання сучасних форм навчання персоналу та формування кадрового резерву;
- розробка та впровадження дієвих систем мотивації праці, соціального розвитку підприємства та управління кадровою безпекою.

Кадровий потенціал характеризується мінливістю, що безпосередньо пов'язано з його реакцією на зміни умов внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Зміни його величини можуть відбуватися через ряд причин, таких як: рух кадрів; зміна кваліфікації – її підвищення шляхом навчання та здобуття досвіду або зменшення через застарілість знань або втрату вмінь; зміна мотивації працівників; конфлікти в колективі тощо [17].

Для створення якісної програми управління кадровим потенціалом та її ефективної реалізації необхідно визначити мету і завдання. Основною метою має бути забезпечення продуктивної роботи підприємства у сучасних умовах господарювання. До завдань по досягненню сформованої мети необхідно віднести наступні:

- забезпечення кваліфікованого розвитку наявного персоналу;
- залучення нових висококваліфікованих фахівців, яких бракує виробництву;
- гарантування необхідного еквіваленту мотивації діяльності персоналу;
- формування оптимальних умов для продуктивної роботи працівників.

Виходячи з вищевказаного, можна підсумувати, що управління кадровим потенціалом є комплексним процесом, який вимагає від керівництва забезпечення системного підходу до його організації. Запорукою конкурентоспроможності та економічного росту підприємства є саме кадровий потенціал, а не виробничі та оборотні фонди.

До найбільш важливої складової управління кадровим потенціалом підприємства варто віднести розвиток та підвищення кваліфікації персоналу,

основними напрямками якого є:

- планування кар'єри;
- раціональний розподіл обов'язків між працівниками та у відповідності до посад;
- можливості кар'єрного росту, згідно результатів оцінки діяльності та індивідуальних особливостей кожного працівника;
- проведення регулярного підвищення кваліфікації персоналу;
- оптимально налаштована система мотивації та заохочень до більш ефективної та плідної праці [5].

Розвиток кадрового потенціалу окреслює цілі, визначає підцілі та формує базові принципи, що охоплює систему управління персоналом будь-якої організації в цілому.

Формування кадрового потенціалу відбувається за принципами, які відображені в табл.1.1.

Сучасні умови глобальної комп'ютеризації та автоматизації виробничих процесів вимагають забезпечення керівництва виробництвом висококваліфікованими фахівцями. Рівень кваліфікації кадрів безпосередньо впливає на якість використання засобів виробництва, якими є машини, механізми, матеріально-енергетичні ресурси тощо.

Кваліфікація персоналу також впливає на форми та методи організації виробництва.

Проведений аналіз кількісних та якісних показників, основних проблем та шляхів розвитку кадрового потенціалу підприємства показав, що інтелектуальний рівень працівників займає високі позиції в будь-якій сфері діяльності та є пріоритетом для висококваліфікованого персоналу, що забезпечить можливість створення унікального поєднання професійних здібностей та навичок, яке дозволить досягти високого конкурентного рівня на ринку.

Таблиця 1.1

Принцип	Суть
1. Системності	– розглядає кадровий потенціал, як взаємозалежну динамічну систему, яка охоплює всі категорії працівників та спрямована на формування та використання людського капіталу підприємства
2. Рівності можливостей	– полягає в поєднанні рівності поваги до працівників, об'єктивного ставлення, розподілу і результату та реальний шлях просування в кар'єрі
3. Поваги до людини	– визначає першочерговість потреб та інтересів колег серед пріоритетів керівництва та підприємства в цілому
4. Правової та соціальної захищеності	– характеризує обов'язковість дотримання законів, правових актів, трудового, цивільного та господарського права
5. Оптимізації	– в основу покладено сукупність здібностей працівників, які є необхідними для виконання та координації дій для забезпечення стратегічних переваг на ринку
6. Комплементарності управлінських ролей	– здійснюється постійна взаємодія професійних та політичних кадрових складових організації

Примітка. *Розроблено за: [3, 45].

Для забезпечення ефективної роботи висококваліфікованими фахівцями, підприємствам та організаціям необхідно навчитися якомога вдало використовувати систему управління кадровим потенціалом, прикладати чимало зусиль для розвитку та підвищення кваліфікації кадрів та постійно співпрацюючи з навчальними та науковими установами розробляти нові системи мотивації та програми оцінки результативності персоналу.

1.2. Особливості управління кадровим потенціалом підприємства

Управління кадровим потенціалом відносять до найважливішої функції будь-якого суб'єкта господарювання. Дана функція характеризується сукупністю засобів, принципів, методів та форм впливу на інтереси, поведінку та діяльність працівників конкретного підприємства з метою максимально використати їх інтелектуальні та фізичні здібності одночасно з виконанням ними їх трудових функцій.

Система управління кадровим потенціалом підприємства, зазвичай, включає наступні елементи кадрової роботи:

- розробка кадрового планування;
- проведення пошуку і відбору кадрів;
- забезпечення адаптації нових працівників;
- проведення аналізу роботи і нормування праці;
- розробка системи мотивації праці;
- проведення навчання і розвитку персоналу;
- формування оцінки роботи персоналу;
- забезпечення внутрішньоорганізаційних призначень працівників;
- формування та підтримка організаційної культури.

Складові системи управління кадровим потенціалом можна умовно поділити на три блоки (рис.1.2.)

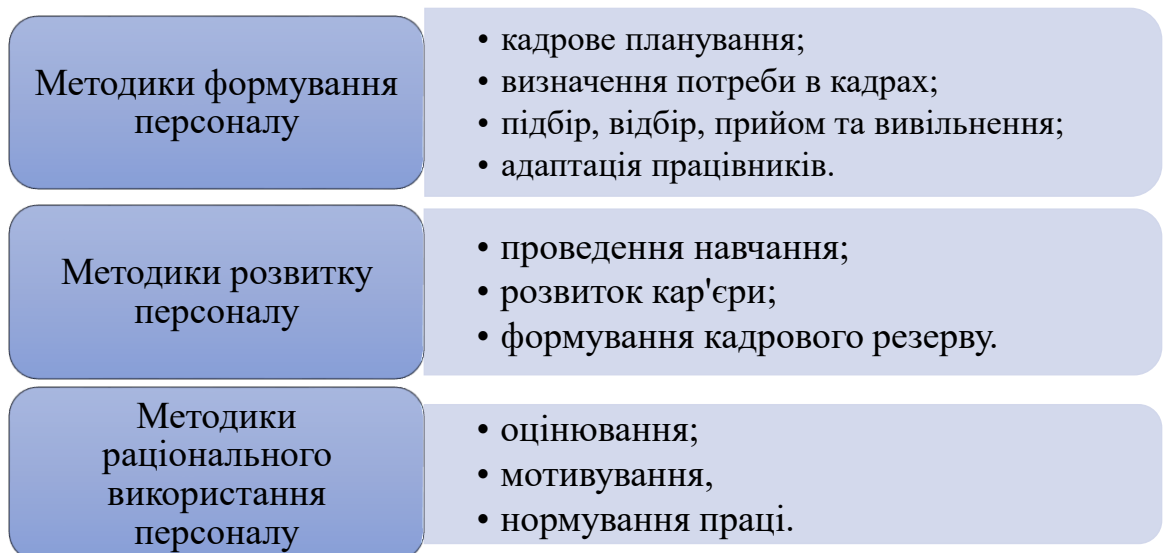


Рис. 1.2. Складові системи управління кадровим потенціалом

Примітка. *Розроблено за: [34].

Вивчення зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на кадрову роботу, які представлені на рисунку 1.3, є першочерговим завданням для ефективного управління кадровим потенціалом та запорукою успішного функціонування системи управління підприємством в цілому.

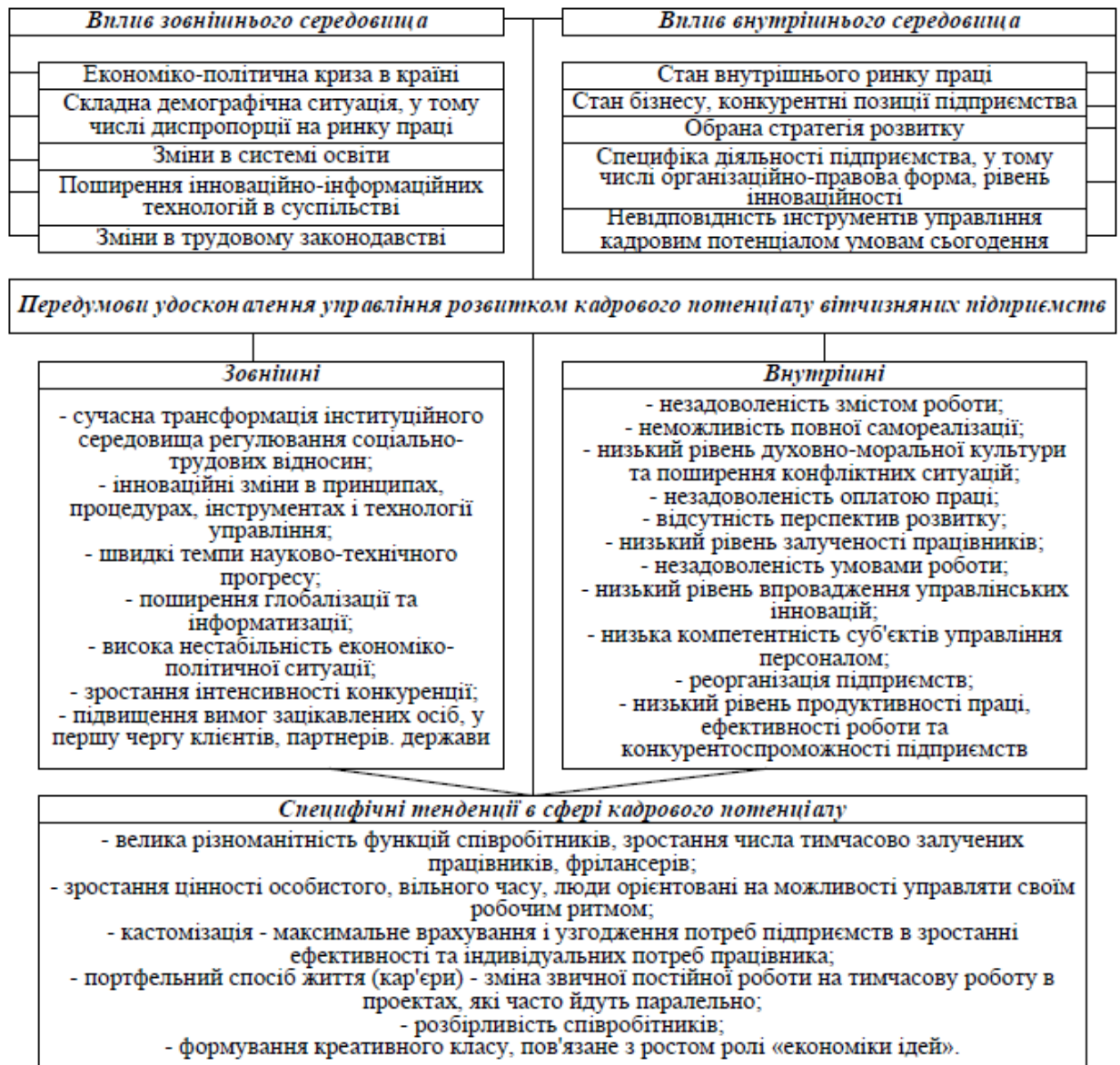


Рис. 1.3.. Чинники та передумови удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу вітчизняних підприємств*

Примітка. *Джерело [34].

Під дією зовнішніх і внутрішніх чинників впливу формуються передумови удосконалення управління кадровим потенціалом підприємств, які, з огляду на трансформацію людських ресурсів, включають такі тренди:

- збільшення різноманітності функцій співробітників;

- ріст кількості тимчасових працівників, залучених ззовні;
- усвідомлення цінності вільного часу – працівники орієнтуються на можливість управляти робочим часом і визначати пріоритетність завдань;
- кастомізація (від англ. *customize* — налаштовувати) передбачає врахування індивідуальних потреб працівників та поєднання зі зростанням ефективності діяльності підприємства загалом з огляду на те, що працівники самі являються підприємцями і мають змогу планувати робочий час та нести рівну з менеджментом відповідальність за результати, що вимагає формування високого ступеню довіри.
- портфельний спосіб життя (кар'єра), обумовлює досягнення особистих цілей та розвитку шляхом узгодження інтересів праці, коли працівник змінює постійну роботу на проектну (тимчасову) або поєднує їх.
- вибагливість співробітників. Цей тренд пов'язаний з конкуренцією компаній на ринку робочої сили, що обумовлено скороченням людських ресурсів та зростанням активності формальних і реальних (фахових) співробітників;
- утворення креативного класу, який формується на основі «економіки ідей», де конкурують не реальні результати виробництва, а концепції, знання, нові підходи та ідеї створення продуктів, тим самим здійснюючи вплив на зміну класової структури суспільства. [49].

Стратегічні напрями управління кадровим потенціалом підприємства, що розкривають завдання кадрової політики із врахуванням стратегічних цілей розвитку зображені на рисунку 1.4.

-
-

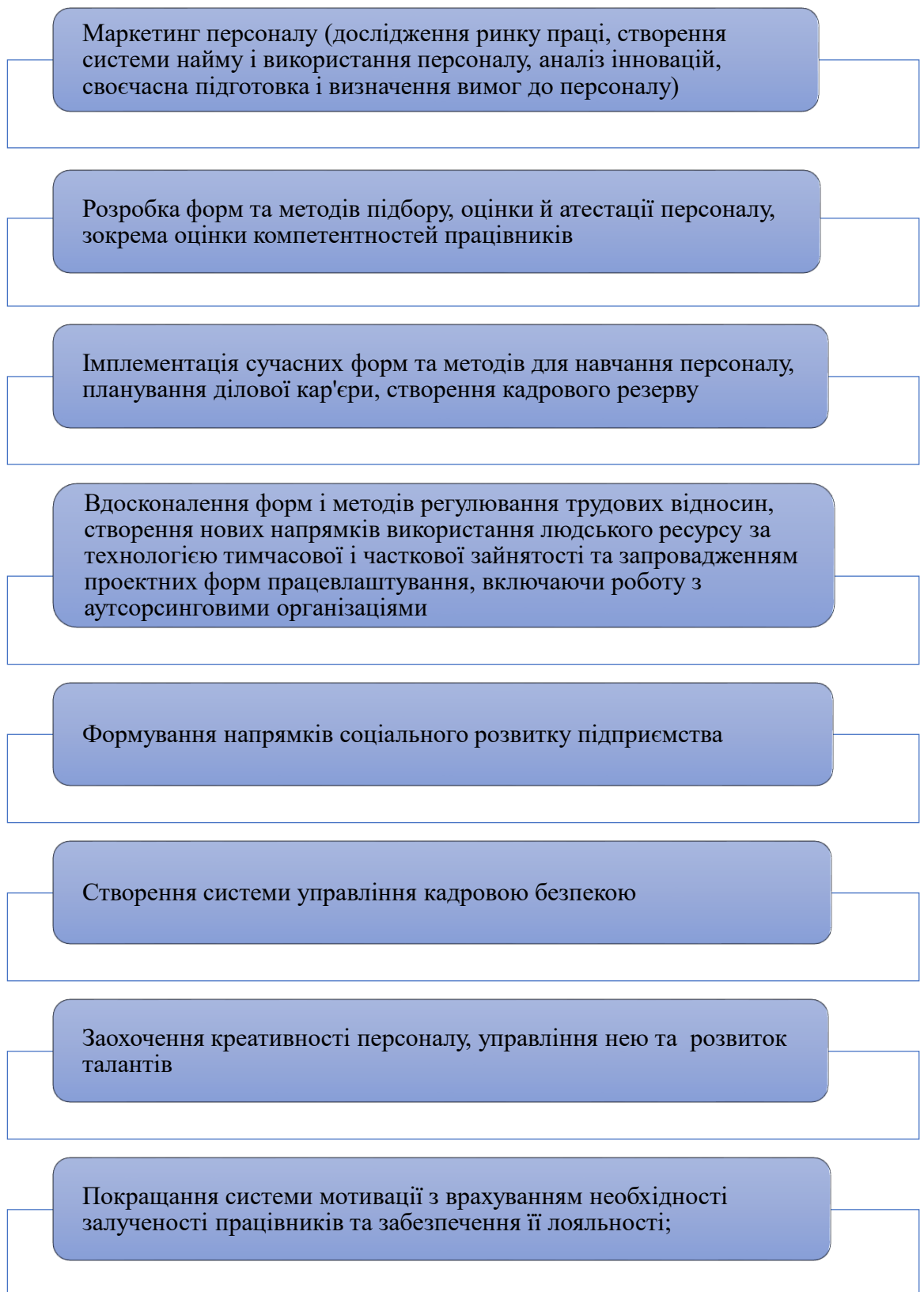


Рис. 1.4. Стратегічні напрями управління кадровим потенціалом підприємства*

Примітка. *Розроблено за: [6, 34].

На рисунку 1.5. представлено принципову схему взаємодії процесів управління кадровим потенціалом із досягненням цілей підприємства.



Рис. 1.5. Схема взаємодії цілей підприємства та кадрового потенціалу*

Примітка. *Джерело: [30].

Стратегію управління кадровим потенціалом підприємства варто розглядати з точки зору довгострокового, якісно визначеного напрямку використання та розвитку персоналу, спрямованого на його вдосконалення, що враховує задоволення потреб самих працівників та вимагає досягнення поставлених цілей підприємства. Складовими цієї стратегії є:

- можливість підприємства здійснити оцінку сильних та слабких сторін кадрового потенціалу, враховуючи наявні конкурентні переваги;
- оцінка можливостей та загроз з боку внутрішнього та зовнішнього середовища;
- формування бази для можливості розподілу трудових ресурсів;
- ухвалення рішень щодо визначення альтернативних дій по формуванню та ефективному використанню кадрового потенціалу.

Реалізація конкурентоспроможності підприємства можлива лише за умови взаємопов'язку управління кадровим потенціалом із цілями підприємства та з врахуванням певних стадій його життєвого циклу.

1.3. Формування стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства

Сучасні умови спровокували категорійний перехід персоналу зі звичайного фактора виробництва в головний стратегічний ресурс конкурентної боротьби підприємства на ринку. Для успішного розвитку організації, в першу чергу, необхідно займатися розвитком своїх працівників. Саме рівень розвитку персоналу відображає реальний рівень компанії.

Важливість розвитку персоналу є ключовою складовою функціонування будь-якого підприємства і існує ціла низка ситуацій, за яких цей процес виявляється життєво необхідним. Щоб утримувати свою конкурентоспроможність, підприємству необхідно підтримувати належний рівень професіоналізму персоналу. Такий підхід дозволяє реагувати на появу інновацій та своєчасно впроваджувати їх, здійснювати необхідні технологічні перетворення з модернізації виробництва і, відповідно, підсилювати свої конкурентні позиції. Постійний розвиток наукових, технологічних та інформаційних напрямків ставить перед кожним працівником завдання у постійному вдосконаленні, набутті нових професійних навичок та підвищенні кваліфікації.

Під розвитком персоналу розуміють системно організований процес, який включає безперервне професійне навчання працівників і їх підготовку до виконання нових виробничих функцій, здійснення професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву та вдосконалення соціальної структури персоналу. Забезпечення процесу розвитку персоналу здійснюється шляхом виконання заходів, пов'язаних з оцінюванням кадрів, що мають на меті виробничу адаптацію та атестацію персоналу з майбутнім

плануванням трудової кар'єри, стимулюванням розвитку працівників тощо [Данюк].

До складових процесу розвитку персоналу відносять (рис.1.6.):

- професійне навчання персоналу;
- виробничу адаптацію;
- оцінку й атестацію персоналу;
- планування трудової кар'єри персоналу.

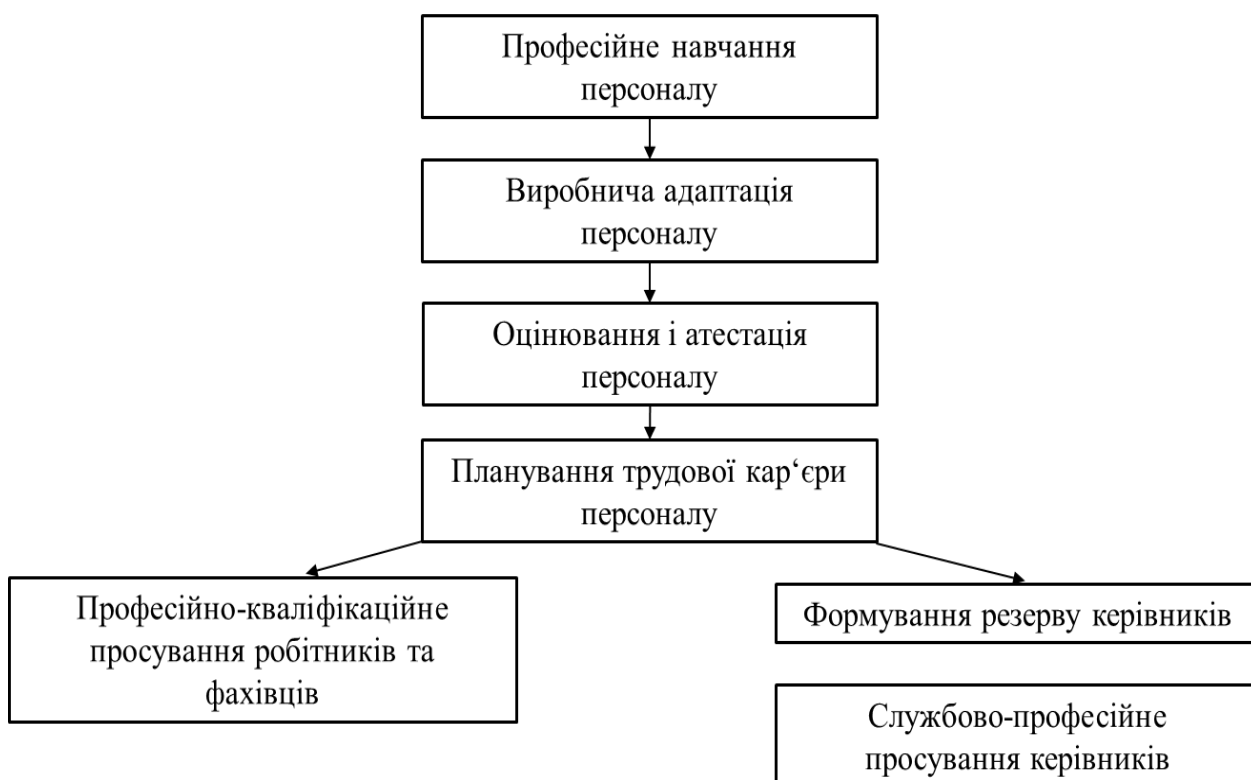


Рис. 1.6. Складові процесу розвитку персоналу організації

Примітка. *Джерело: [55]

Розвиток персоналу є комплексом організаційно-економічних заходів, які спрямовані на зміну (удосконалення) професійних, духовних та матеріальних якостей працівників.

В глобальному розумінні розвиток персоналу включає підтримку та розвиток кожного, без винятку, працівника організації.

Сучасні умови розвитку економіки потребують значних затрат часу для підготовки та формування стратегії розвитку кадрового потенціалу

підприємства, що вимагає розробки довгострокової програми дій, яка спрямована на забезпечення підвищення рівня кваліфікаційних та професійних здібностей працівників, що має на меті реалізацію інноваційного шляху розвитку.

Відповідно, даний процес розробки стратегії розвитку кадрового потенціалу можливо представити у вигляді кількох логічно-послідовних етапів (рис.1.7.)



Рис. 1.7. Процес розробки стратегії розвитку кадрового потенціалу

Примітка. *Побудовано автором за: [34]

1-й етап. Діагностика кадрового потенціалу – проведення оцінки кваліфікації, рівня свідомості, інтелектуальних та фізичних здібностей працівників тощо, що може бути використане в процесі їх трудової діяльності;

визначення сильних та слабких сторін та можливостей і загроз, які можуть вплинути на кадровий потенціал.

2-й етап. Формулювання місії стратегії розвитку кадрового потенціалу – окреслення ключових принципів, які визначатимуть роль та призначення необхідності розвитку кадрового потенціалу для підприємства, де поєднуюватимуться індивідуальні (персональні) цілі працівників та загальні, стратегічні цілі та способи їх досягнення.

3-й етап. Встановлення цілей її реалізації – визначення пріоритетних напрямків розвитку кадрового потенціалу, які забезпечать підприємству конкурентні переваги на ринку.

4-й етап. Розробка та оцінювання альтернативних стратегій – формування сучасних збалансованих методів управління розвитком кадрового потенціалу з врахуванням майбутніх змін в напрямках діяльності підприємства з огляду на динамічність зовнішнього середовища.

5-й етап. Вибір оптимальної стратегії розвитку кадрового потенціалу здійснюється на основі оцінок пріоритетності наявних альтернатив з використанням аналізу взаємодії цілей підприємства та наявного кадрового потенціалу.

6-й етап. Оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища вимагає детального дослідження соціально-трудових відносин працівників всередині самого підприємства, аналіз їх результатів роботи, так і зовнішніх факторів, які мають вплив на діяльність підприємства в цілому.

7-й етап. Реалізація обраної стратегії розвитку кадрового потенціалу повинна забезпечуватися керівництвом і підтримуватися всіма співробітниками та має бути спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства та вдосконалення системи управління персоналом.

8-й етап. Контроль досягнутих результатів повинен здійснюватися шляхом встановлення відповідності забезпеченості кадровим потенціалом підприємства, його кількісними та якісними характеристиками, які

відповідають встановленим показникам та формують стратегічні ресурси для ефективної роботи підприємства та конкурентної боротьби на ринку.

У відповідності до будь-якої стратегії підприємства, стратегія розвитку кадрового потенціалу також має на меті сприяти підсиленню професійних та творчих здібностей працівників та їх найбільш ефективному використанню через реалізацію довгострокової програми дій, з одночасним забезпеченням досягнення стратегічних цілей розвитку самої організації.

Діагностика кадрового потенціалу підприємства являється базою для забезпечення обґрунтування стратегічного розвитку кадрового потенціалу. Завдяки даному підходу можна врахувати в моделі управління кадровим потенціалом її довгостроковий характер та необхідність прогнозування процесу розвитку кадрового потенціалу.

Для здійснення діагностики кадрового потенціалу необхідно враховувати якісні показники, до яких можна віднести:

- індивідуально-кваліфікаційний потенціал працівника;
- індивідуальні професійні характеристики;
- соціально-психологічні та організаційні показники групової динаміки: соціально-психологічний клімат, групова згуртованість, організаційна культура, цінності підприємства.

Під індивідуально-кваліфікаційним потенціалом працівника необхідно розуміти його професійні характеристики, які можна визначити за допомогою кваліфікаційних довідників посад для всіх рівнів (керівник, фахівець, службовець, робітник). Зокрема, можна виділити чотири рівні освоєння професійних знань, що мають вплив на рівень індивідуально-кваліфікаційного потенціалу працівника:

на 1-му рівні працівник володіє загальним уявленням про предмет праці та професійні обов'язки;

на 2-му рівні працівник обізнаний з основами тієї чи іншої професійної діяльності та розуміється в галузі застосування цих знань;

на 3-му рівні у працівника є необхідні знання і він вміло застосовує їх на практиці;

на 4-му рівні працівник володіє необхідними знаннями, вміло застосовує їх на практиці та може передавати ці знання іншим (має вміння консультувати).

До індивідуальних професійних характеристик працівника належать:

- професійний досвід, який формується впродовж багатьох років;
- соціально-психологічні властивості особистості, які безпосередньо відносяться до професійної діяльності (рівень культури, самоконтроль, контактність, систематизованість мислення та вчинків, ініціативність, здатність до навчання та розвитку, активність, гнучкість, організаторські здібності та виконавські якості, система морально-етичних цінностей тощо);
- конкурентоспроможність працівника – рівень ступеня розвитку здібностей працівника, які він використовує в професійній діяльності, та готовність працівника до реалізації можливостей підприємства. Цей параметр визначає міру фізіологічних, професійно-кваліфікаційних, соціально-психологічних характеристик конкретного працівника, що відповідає вимогам, які висуваються до даної категорії працівників на ринку праці та відображають кон'юнктуру попиту та пропозиції робочої сили певної якості.

Найпоширеніші приклади порівняльних підходів до оцінки можна знайти серед методів оцінки кадрового потенціалу працівників, які наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методи оцінки потенціалу окремих працівників

Назва методу	Коротка характеристика
1. Метод анкетування	Кадровий потенціал окремого працівника оцінюється за допомогою заповнених ним анкет, які розробив оцінювач, де зафіксовано всі можливі істотні позитивні та негативні характеристики
2. Метод класифікації	Для визначення кадрового потенціалу працівника використовується ранжування всіх працюючих на підприємстві за визначеним критерієм і

	вибором трудових характеристик найкращого з них, як еталонного значення
3. Метод порівняння парами	Кадровий потенціал визначається шляхом багатоетапного зіставлення продуктивності праці окремого працівника та інших ключових його характеристик з аналогічними параметрами інших працівників підприємства, що виконують схожі роботи
4. Рейтинговий метод	Залежно від мети аналізу оцінювачем розробляються, за певними критеріями, оціночні шкали, за допомогою яких оцінюються істотні трудові якості працівника, що визначають кадровий потенціал
5. Метод визначеного розподілу	Кадровий потенціал працівника визначається експертом-оцінювачем згідно визначених рамок допустимих інтервалів, що у своїй сукупності формує фіксований розподіл усіх оцінок
6. Метод оцінки за вирішальною ситуацією	В рамках конкретної організації оцінювачем моделюються або ініціюються виробничо-господарські ситуації, які визначають поведінку працівника та його можливості до їх вирішення, на основі чого визначається кадровий потенціал працівника
7. Метод шкали спостереження за поведінкою	Даний метод ґрунтується на основі попереднього, однак тут фіксуються не бажані характеристики, а відсутність деструктивних дій, специфічної (негативної) поведінки, стресових навантажень тощо. Оцінюють трудовий потенціал працівника «від негативного»
8. Метод інтерв'ю	Кадровий потенціал працівника визначається за результатами його усних відповідей на запитання компетентних експертів-оцінювачів, які виносять суб'єктивні судження щодо коректності чи некоректності отриманих відповідей на вузькоспеціалізовані питання
9. Метод «360 градусів»	Кадровий потенціал працівника оцінюють шляхом аналізу думок його професійно-трудового оточення (співробітників, з якими він працював)
10. Тестування	Кадровий потенціал працівника визначається результатами вирішених ним психологічних, фізіологічних або кваліфікаційно-освітніх завдань (тестів)
11. Метод ділових ігор	Кадровий потенціал працівника визначається шляхом спостережень за результатами його участі в імітаційних (ситуаційних) іграх, які змодельовані для конкретної організації
12. Метод оцінки на базі моделей компетентності	Для даного методу визначення кадрового потенціалу працівника використовують формалізовані (математичні) моделі компетентності, які сформовані в системну оцінку інтелектуальних, професійних та інших характеристик працівника, вагомих в рамках конкретної організації

Примітка. *Розроблено за: [34].

Визначаючи роль стратегії розвитку кадрового потенціалу необхідно зазначити, що завдяки даній стратегії підприємство має можливість зробити оцінку сильних та слабких сторін кадрового потенціалу з точки зору конкурентних переваг; оцінити можливості та загрози з боку зовнішнього середовища; створити базу для розподілу трудових ресурсів; визначити

альтернативні дії чи комбінації дій щодо формування та ефективного використання кадрового потенціалу.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

ПрАТ «ПК «ПОДІЛЛЯ»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Продовольча компанія «Поділля» (ПрАТ «ПК «Поділля») на даний момент зареєстроване у смт Крижопіль Крижопільського району, а саме Вінницькій області. Підприємство ефективно функціонує на українському ринку з 2004 року й успішно виконує усі зобов'язання, що на нього покладені.

ПрАТ «ПК «Поділля» – це комплекс, який включає п'ять виробничих відділень, що обробляють більше як 51 тис. га у Тростянецькому, Крижопільському, Ямпільському, та Томашпільському районах Вінницької області; елеватор, потужність якого 60 тисяч тонн зерна, а також Крижопільський цукровий завод. У ПрАТ «ПК «Поділля» – досить розвинуто тваринництво, яке відповідно представлене молочними фермами у смт. Городківка, та в яких утримується близько 3100 голів великої рогатої худоби та свинокомплексом, потужність якого понад 21 тис. голів свиней у рік.

ПрАТ «ПК «Поділля» є юридичною особою, діє на підставі статуту, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банку, печатку зі своїм найменуванням. Якість продукції, що виробляє ПрАТ «ПК «Поділля» невідмінно зростає та вдосконалюється, з'являються нові сорти культур та породи в тваринництві. що дозволяє ПрАТ «ПК «Поділля» зміцнювати свої потужності серед підприємств-конкурентів на ринку України.

В табл. 2.1 наведемо динаміку й структуру сільськогосподарських угідь, що є у ПрАТ «ПК «Поділля».

Згідно даних табл. 2.1, загальна площа сільськогосподарських угідь у ПрАТ «ПК «Поділля» у 2021 р. порівняно з 2019 р. зросла на 13,99 %.

Таблиця 2.1

**Динаміка й структура сільськогосподарських угідь ПрАТ «ПК
«Поділля»***

Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. у % до 2019 р.
	Га	%	Га	%	Га	%	
Всього сільсько- господарських угідь, га	45260	100	48410	100	51594	100	113,99
у т.: рілля	45260	100	48410	100	51594	100	113,99

Примітка. *Розраховано відповідно до даних ПрАТ «ПК «Поділля»

Важливу роль в діяльності підприємства відіграють людські ресурси. Так, в табл. 2.2 наведено динаміку ефективності використання трудових ресурсів у ПрАТ «ПК «Поділля».

Таблиця 2.2

**Динаміка ефективності використання трудових ресурсів у ПрАТ «ПК
«Поділля»**

Показник	Рік			2021 р. у % до 2019 р.
	2019	2020	2021	
Середньорічна чисельність працівників, осіб	1992	2255	2411	121,03
у тому числі: рослинництво	1105	1087	1224	110,77
тваринництво	887	1168	1187	133,82
Відпрацьовано всього людино-годин	3890654,88	4424219,80	4711383,32	121,09
у тому числі: рослинництво	2345276,75	2393954,93	2480990,87	105,79
Тваринництво	1545378,13	2030264,87	2230392,45	144,33
Коефіцієнт використання трудоу ресурсів	0,98	0,98	0,98	100,00

Примітка. *Розраховано відповідно до даних ПрАТ «ПК «Поділля»

Відповідно даних табл. 2.2, у ПрАТ «ПК «Поділля» у 2021 р. порівнюючи з 2019 р. середньорічна чисельність працівників відповідно зросла на 21,03 %, зокрема у рослин. – на 10,77 %, а у тварин. – на 33,82 %. Також спостерігається збільшення в динаміці на 21,09 %. відпрацьованих люд.-год. Щодо коефіцієнта використання трудових ресурсів, то протягом досліджуваного періоду він залишився 0,98%.

У табл. 2.3 наведемо динаміку ефективності використання основних виробничих засобів, що є у ПрАТ «ПК «Поділля».

Таблиця 2.3

**Динаміка ефективності використання основних виробничих засобів у
ПрАТ «ПК «Поділля»***

Показник	Рік			2021 р. у % до 2019 р.
	2019	2020	2021	
Вартість основних виробничих засобів, тис. грн:	121647,0	127178,0	152315,0	125,2
на 1 га с.-г. угідь	2,7	2,6	3,0	109,8
на 1 середньорічного працівника	61,1	56,4	63,2	103,5
Норма прибутку, %	11,9	24,3	26,5	+14,6

Примітка. * Розраховано відповідно до даних ПрАТ «ПК «Поділля»

Відповідно даним табл. 2.3, у ПрАТ «ПК «Поділля» вартість основних виробничих засобів на протязі досліджуваного періоду збільшилась на 25,2 %.

Наступним етапом в нашому дослідженні є оцінка показників економічної ефективності діяльності ПрАТ «ПК «Поділля» (таблиця 2.4).

Динаміка показників економічної ефективності діяльності

ПрАТ «ПК «Поділля»*

Показник	Рік			2021 р. у % до 2019 р.
	2019	2020	2021	
Вартість валової продукції тис. грн:	220327,0	220289,3	318964,0	144,8
на 1 га с.-г. угідь	4,9	4,6	6,2	127,0
на 1 працівника	110,6	97,7	132,3	119,6
Прибуток, тис. грн:	14488,2	30916,0	40384,1	278,7
на 1 га с.-г. угідь	0,3	0,6	0,8	244,5
на 1 працівника	7,3	13,7	16,7	230,3
Повна собівартість продукції, тис. грн	183036,5	224927,1	251800,7	137,6
Рівень рентабельності (збитковості), %	7,9	13,7	16,0	+8,1

Примітка. *Розраховано відповідно до даних ПрАТ «ПК «Поділля»

Відповідно до даних таблиці 2.4 видно, що вартість валової продукції у ПрАТ «ПК «Поділля» зросла на 44,8 % у 2021 р. порівняно з 2019 р., продукції, то вона за аналізований період зросла на 37,6 %. також спостерігається підвищення рівня рентабельності з 7,9 % у 2019 р. до 16,0 % у 2021 р., тобто на 8,1%.

Відомо, що структура управління підприємством – це основна системи управління, яка визначає підпорядкованість, відповідно склад і взаємодію всіх її елементів, що виокремлює необхідну кількість управлінського персоналу та здійснює його розподіл за всіма підрозділами, а також регламентує функціональні, адміністративні, інформаційні взаємні відносини між управліннями й підрозділами, встановлює їх обов'язки, права та відповідальність керівників [27].

На рис. 2.1 зображено структуру управління ПрАТ «ПК «Поділля».



Рис. 2.1. Структура управління ПрАТ «ПК «Поділля»*

Примітка. *Побудовано відповідно до даних ПрАТ «ПК «Поділля»

Як видно з рисунку 2.1, у ПрАТ «ПК «Поділля» найвищий керівний орган – це генеральний директор, якому відповідно підпорядковуються всі інші керівники підрозділів, відділів і служб.

У табл. 2.5 наведемо динаміку забезпеченості ПрАТ «ПК «Поділля» трудовими ресурсами.

Таблиця 2.5

**Динаміка забезпеченості ПрАТ «ПК «Поділля»
трудовими ресурсами, осіб***

Категорія персоналу	Рік			Відхилення 2021 р. до 2019 р. (+; -)
	2019	2020	2021	
Службовці, з них	319	376	444	+125
Керівники	183	212	240	+57
Спеціалісти	136	164	204	+68
Робітники	1673	1879	1966	+293
Усього персоналу	1992	2255	2410	+418

Примітка. * Розраховано відповідно до даних ПрАТ «ПК «Поділля»

Відповідно до даних табл. 2.5, у ПрАТ «ПК «Поділля» у 2021 р. порівняно з 2019 р збільшилася кількість службовців на 125 працівників, керівників – на 57 осіб, відповідно спеціалістів – на 68 осіб. Також і спостерігається збільшення кількості робітників за період, що досліджували на 293 особи. В цілому у ПрАТ «ПК «Поділля» на протязі 2019–2021 рр. загальна кількість працівників збільшилася на 418 працівників.

Таким чином, можна зазначити у зв'язку із щорічним розширенням виробництва ПрАТ «ПК «Поділля» збільшується кількість штатних одиниць, що відповідно сприяє забезпечення населення новими робочим місцям, а підприємства – підвищенням прибутковості та відповідно рівня рентабельності.

2.2. Аналіз якісного складу персоналу ПрАТ «ПК «Поділля»

Якісний склад працівників визначає рівень ефективності функціонування певного суб'єкта управління, оскільки від загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня всіх працівників, та від їх особистих якостей залежить якість прийняття всіх управлінських рішень, і відповідно результати їх реалізації. За допомогою проведеного аналізу якісного складу персоналу товариство отримує інформацію про необхідність прийняття рішень щодо відбору та звільнення працівників, план їх професійного розвитку, зокрема заходів для здійснення підвищення кваліфікації і можливої перекваліфікації персоналу.

У табл. 2.6 наведемо динаміку структури управлінського персоналу ПрАТ «ПК «Поділля» за віковою характеристикою.

Таблиця 2.6

Динаміка структури управлінського персоналу ПрАТ «ПК «Поділля» за віком*

Вікові категорії	Роки						2021 р. у % до 2019 р.
	2019		2020		2021		
	кіль- кість, осіб	%	кіль- кість, осіб	%	кіль- кість, осіб	%	
Молодь віком 18–29 років	89	27,90	95	25,27	92	20,72	103,37
30–39 років	111	34,80	139	36,97	198	44,59	178,38
40–49 років	102	31,97	123	32,71	134	30,18	131,37
50 – перед- пенсійний вік	11	3,45	12	3,19	15	3,38	136,36
Пенсійний вік	6	1,88	7	1,86	5	1,13	83,33
Разом	319	100,00	376	100,00	444	100,00	139,18

Примітка. *Розраховано за даними ПрАТ «ПК «Поділля»

В цілому спостерігається у ПрАТ «ПК «Поділля» збільшення загальної кількості управлінських працівників на 39,18 % у 2021 р. порівняно з 2019 р.

У табл. 2.7. здійснений аналіз якісний склад управлінського персоналу підрозділів ПрАТ «ПК «Поділля».

З аналізу даних табл. 2.7 видно, що у ПрАТ «ПК «Поділля» станом на 2021 рік зайняті всі управлінські посади, які необхідні згідно штатного розпису. Це свідчить про повну забезпеченість підприємства управлінським персоналом.

Таблиця 2.7

**Аналіз якісного складу управлінського персоналу підрозділів
ПрАТ «ПК «Поділля» за 2021 рік***

Посадові групи, відділи, підрозділи	Потреба згідно штатного розпису	Наявна чисельність працівників	Середній вік	Середній стаж роботи	Співвідношення чоловіків до жінок	Співвідношення освіти
						другого (магістерського) рівня вищої освіти : першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Адміністрація	15	15	42	20,4	12:3	15:0
Відділ рослинництва	68	68	41	18,7	43:25	39:29
Відділ тваринництва	63	63	39	13,6	53:10	33:30
Відділ з надання послуг стороннім організаціям	5	5	34	10,5	2:3	4:1
Відділ маркетингу	12	12	34	10,1	6:6	10:2
Відділ логістики	31	31	39	16,0	25:6	20:11
Відділ продажу	44	44	33	7,4	15:29	39:5
Відділ закупівель	47	47	34	6,5	25:22	41:6
Відділ збуту	43	43	30	5,2	20:23	38:5
Відділ кадрів	8	8	48	25,6	1:7	2:6

Фінансовий відділ	47	47	38	16,3	7:40	44:3
Відділ охорони праці	18	18	50	22,4	15:3	5:13
Інженерно-технічний відділ	43	43	48	23,7	41:2	16:27
Всього	444	444	39	13,5	265:179	306:138

Примітка. * Розраховано відповідно до даних ПрАТ «ПК «Поділля»

Наступним етапом нашого дослідження є розрахунок показника якості розстановки управлінських кадрів за посадами у ПрАТ «ПК «Поділля» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Якість розстановки управлінських кадрів за посадами у
ПрАТ «ПК «Поділля» у 2021 році***

Показники	Посади, які вимагають		Не вимагають наявності ВО	Всього
	Другого (магістерського) рівня вищої освіти	Першого (бакалаврського) рівня вищої освіти		
Кількість посад згідно штатного розпису	346	98	-	444
Кількість посад, зайняті працівниками, які мають:	-	-	-	-
- Другий (магістерський) рівень вищої освіти	306	-	-	306
- Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти	40	98	-	138
- не мають ВО	-	-	-	-
Всього:	346	98	-	444

Примітка. * Розраховано відповідно до даних ПрАТ «ПК «Поділля»

Як відображають дані табл. 2.8, згідно штатного розпису ПрАТ «ПК

«Поділля» необхідно 444 управлінських працівників, з яких 346 з 2м (магістерським) рівнем вищої освіти та 98 – з 1м (бакалаврським) рівнем вищої освіти. Чисельність управлінських працівників, що працюють у ПрАТ «ПК «Поділля» становить 444 особи, з яких 306 осіб мають 2й (магістерський) рівень вищої освіти й займають посади, які вимагають наявності 2го (магістерського) рівня вищої освіти, а 98 осіб, що мають 1й (бакалаврський) рівень вищої освіти, займають посади, що вимагають 1го (бакалаврського) рівня вищої освіти. Зазначимо, що сорок управлінських працівників з 1м (бакалаврським) рівнем вищої освіти займають посади, що вимагають 2го (магістерського) рівня вищої освіти.

2.3. Оцінка розвитку персоналу ПрАТ «ПК «Поділля»

Основним потенціалом будь-якого підприємства є персонал. Саме люди виконують роботу, формують нові ідеї й дають змогу підприємству функціонувати та розвиватися.

ПрАТ «ПК «Поділля» для ефективного управління персоналом, повинне мати чітку мету і продуману стратегію розвитку свого персоналу. В залежності від обраних цілей виробляється стратегія розвитку – це програма дій, яка визначає розвиток підприємства в цілому, і обирається відповідна модель управління.

Одним із найбільш відомих шляхів вдосконалення менеджменту підприємства є розробка ефективної стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства. Саме ця стратегія, як виокремлений напрям удосконалення загального процесу управління, буде сприяти вказаним процесам, відображеним на рисунку 2.2.

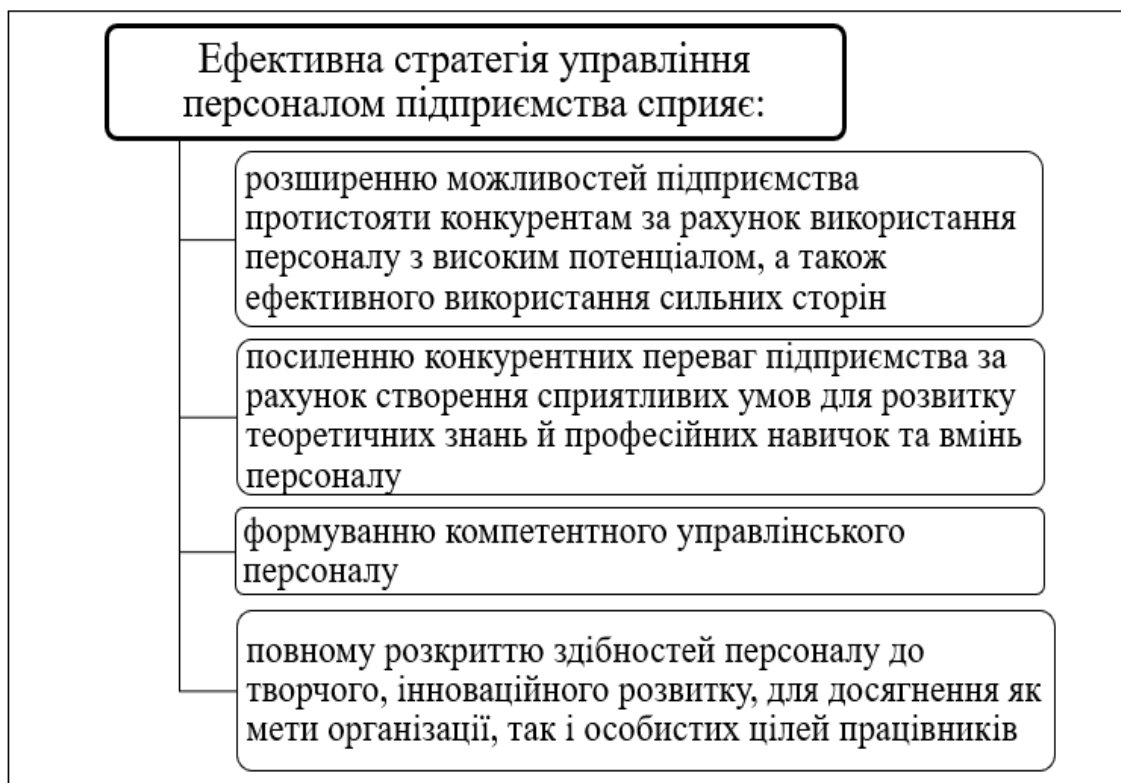


Рис. 2.2. Вплив стратегії розвитку кадрового потенціалу на підприємство та персонал*

Примітка.*Сформовано автором

У товаристві «ПК «Поділля» існує така структуру процесу розвитку персоналу (рис. 2.3).

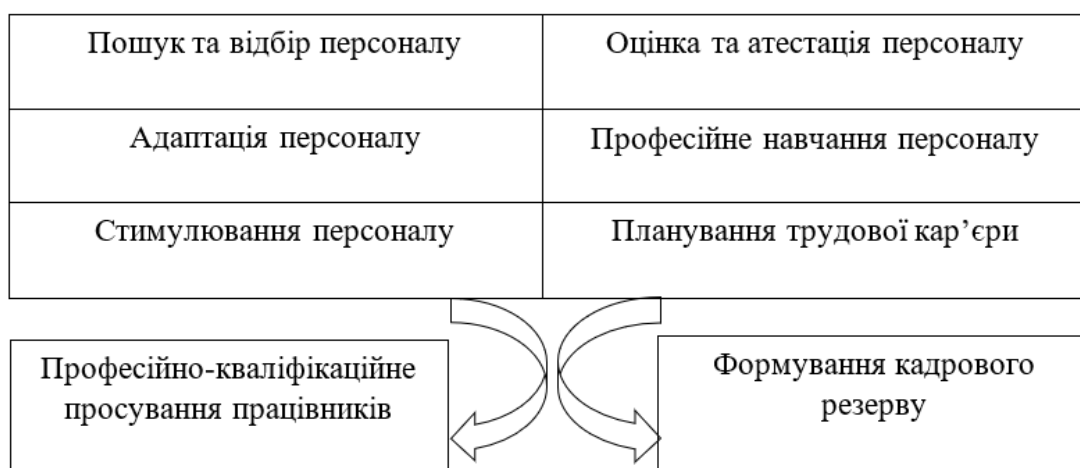


Рис. 2.2. Структура процесу розвитку персоналу ПрАТ «ПК «Поділля»*

Примітка. *Побудовано відповідно до даних ПрАТ «ПК «Поділля»

Процес розвитку персоналу у ПрАТ «ПК «Поділля» починається з якісно побудованого процесу підбору та відбору персоналу для даного підприємства. Перевагою є те, що якісний відбір персоналу сприяє залученню до діяльності підприємства нового персоналу – який є висококваліфікованим з досвідом роботи на інших підприємствах, а також молодих працівників. Високо кваліфіковані працівники мають бути носіями нових підходів щодо шляхів винаходу оптимізації виробничих, фінансових процесів, в той час як молоді фахівці мають велике бажання до самореалізації та прояву своїх знань і нових навичок, при цьому працюючи за дещо нижчу (початкову) заробітну плату.

Важливим елементом у процесі розвитку персоналу ПрАТ «ПК «Поділля» є оцінювання та атестація працівників. Визначальним завданням цього процесу є виокремлення відповідності кількості й якості працівників саме тим, завданням, що визначені перед відділами зокрема та підприємством в цілому. Саме тому, таким чином, проведення в атестацію персоналу включаються наступні позитивні переваги відповідно розвитку персоналу в ПрАТ «ПК «Поділля»:

- Якщо за результатами проведеної атестації виявлено працівників, що мають суттєві визначені недоліки та не зовсім відповідають займаній посаді, то, саме, такі працівники будуть підлягати звільненню. В результаті з'явиться вакантна посада для пошуку та нацму на неї відповідного фахівця, що має стимулювати до саморозвитку та самонавчання, максимальної відповідальності за покладені на працівника посадові обов'язки.

- Якщо за результатом атестації виявлено що працівники, які вже довго перебувають на своїх посадах, то їх відповідно призначають на вищі за посади для максимального раціонального використання їх можливостей та творчого потенціалу. Це буде сприяти прагненню також іншими працівниками професійно зростати та самореалізовуватися для сходження кар'єрними сходами.

- За результатами атестації було виявлено працівників, які не тотально виконують покладені і зазначені в посадовій інструкції обов'язки, у зв'язку з

відсутністю у них підвищення кваліфікації, то відповідно формується перелік таких фахівців, яких необхідно відправити на навчання і підвищення кваліфікації. Своєчасне професійне навчання працівників сприяє отриманню конкурентних переваг для ПрАТ «ПК «Поділля».

- Коли відповідно результатам атестації у ПрАТ «ПК «Поділля» відбувається горизонтальне переміщення працівників на іншу посаду того ж рівня підпорядкування та відповідальності. Це має сприяти розвитку не тільки того відділу, в який переміщено фахівця, але й відділу звідки він був переміщений у зв'язку з неповноцінним виконанням покладених на нього обов'язків.

Як показав аналіз, у ПрАТ «ПК «Поділля» планування кар'єрного просування персоналу не проводиться. В той же час було проведено опитування 186 осіб і в результаті було встановлено, що значна частина респондентів виявила зацікавленість в плануванні та розвитку своєї кар'єри.

У зв'язку із тим, що плануванню кар'єрного зростання у ПрАТ «ПК «Поділля» не приділяється належна увага з боку керівництва, нами були визначені причини даної ситуації серед працівників підприємства. В опитуванні прийняли участь 186 осіб. Результати опитування щодо основних причин відсутності планування кар'єрного просування персоналу у ПрАТ «ПК Поділля» представлено в табл. 2.9.

Відповідно до даних табл. 2.9, основною перешкодою на шляху до розвитку кар'єри для працівників ПрАТ «ПК Поділля» виявлено відсутність ефективних науково-теоретичних та методичних підходів щодо управління кар'єрою працівників підприємства. Але, не менш суттєвими перепонами на шляху до розвитку кар'єри працівників підприємства, що прагнуть планувати й розвивати свою кар'єрне зростання, є: застосування більшою мірою авторитарного стилю управління, та невиконання відділом кадрів функції щодо проведення процесу планування і розвитку кар'єри працівників. Варто зазначити, що значна частина опитаних працівників прагне до одночасного навчання та виконання своїх посадових обов'язків.

Результати опитування щодо основних причин відсутності планування кар'єрного просування персоналу у ПрАТ «ПК Поділля»*

№ п/п	Варіанти відповідей	% від усіх опитаних	
		Так	Ні
1.	Чи відсутня на підприємстві ефективна методики планування кар'єрного просування персоналу?	87,6	12,4
2.	Чи є незадовільним фінансово-економічний стан підприємства?	72,0	28,0
3.	Чи спостерігається невиконання відділом кадрів функції щодо проведення планування і розвитку кар'єри працівників?	61,8	38,2
4.	Чи використовує керівництво підприємства більшою мірою авторитарний стиль управління?	70,4	29,6
5.	Чи можете Ви одночасно навчатись та працювати?	89,3	10,7

Примітка. *Систематизовано за результатами анкетування

Як свідчить теорія й практика процесу управління персоналом, в сучасних умовах існування товариства кар'єрний розвиток фахівців підприємства є однією із основних складових, тому що саме від нього залежить продуктивність праці кожного окремого співробітника товариства.

Основними причинами відсутності мотивації кар'єрного просування у працівників ПрАТ «ПК Поділля» є: відсутність науково-теоретичних і практичних підходів у підприємстві щодо мотивації кар'єрного просування персоналу, небажання самих працівників підприємства брати участь у плануванні й розвитку їх кар'єри та незадовільний фінансовий стан підприємства (10,5 %).

Відповідно до проведеного дослідження, встановлено, що від раціональної реалізації процесу розвитку персоналу залежить успішна діяльність підприємства. Використання передового досвіду розвинутих країн з використання основних методів та форм навчання і розвитку персоналу дозволить підприємству отримати нові конкурентні переваги на ринку, підвищити продуктивність праці та забезпечити ефективний розвиток своєї діяльності.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ПК «ПОДІЛЛЯ»

3.1. Визначення напрямків розвитку кадрового потенціалу підприємства

Сучасним трендом світового менеджменту стає спрямування зусиль для вирішення завдань стратегічного планування, яке базується на виборі стратегічних альтернатив, що враховують зовнішні обставини та потреби утримання конкурентних позицій. З огляду на це, стратегічному плануванню розвитку кадрового потенціалу підприємства виділяється роль невід'ємної передумови досягнення стратегічних цілей підприємства. Для вітчизняних підприємств важливими стають науково-обґрунтовані рекомендації у галузі формування стратегій розвитку кадрового потенціалу, які можуть забезпечити витривалість підприємств, здатність їх до саморозвитку та ефективного використання ресурсів і практичної реалізації науково-технічних ідей.

Оцінка кадрового потенціалу підприємства дозволяє зробити зіставлення реального змісту, якості, обсягів та інтенсивності робіт з їх потенційно можливими параметрами.

Базову структурно-формуючу одиницю аналізу кадрового потенціалу становить кадровий потенціал працівника (індивідуальний потенціал), який утворює основу для формування кадрових потенціалів більш високих структурних рівнів.

Кадровий потенціал працівника включає в себе:

- 1) психофізіологічний потенціал – наявність здібностей та схильностей у людини, стан її здоров'я, тип нервової системи, працездатність, витривалість тощо;
- 2) кваліфікаційний потенціал – це обсяг, глибина і різнобічність загальних та спеціальних знань, трудових умінь та навичок, що обумовлюють здатність працівника до виконання роботи визначеного змісту і складності;
- 3) соціальний потенціал – рівень громадянської свідомості та

соціальної зрілості, ступінь засвоєння працівником норм ставлення до праці, його ціннісні орієнтири та інтереси, потреби і запити у сфері праці, виходячи з ієрархії потреб самої людини.

Відмінність кадрового потенціалу організації від кадрового потенціалу працівника полягає в тому, що система завжди більша за суму складових її частин – індивідуальних кадрових потенціалів кожного працівника, – з огляду на виникнення нової якості ефекту синергії, обумовленого взаємодією усіх складових елементів системи.

Зважаючи на це необхідно також враховувати, що кожен працівник, який володіє кадровим потенціалом, при виконанні конкретної роботи, може різною мірою реалізовувати свої потенційні можливості.

Оцінку кадрового потенціалу ПрАТ «ПК «Поділля» необхідно формувати базуючись на економічній оцінці здібностей працівника створювати ним певний дохід. Чим вищою є індивідуальна продуктивність праці робітника і тривалішим період його діяльності, тим більший дохід він приносить і представлятиме більшу цінність для підприємства.

Щоб оцінити силу впливу кадрового потенціалу персоналу на загальну вартість компанії (її потенціал), варто враховувати, що з точки зору власника (інвестора), професійні, особисті та соціокультурні характеристики робітників представлятимуть цінність лише тією мірою, якою вони допомагатимуть виконувати завдання підприємства.

Опрацювавши та узагальнивши принципи управління персоналом, які сформульовані різними науковцями, вдалося запропонувати керівництву ПрАТ «ПК «Поділля» обґрунтовані основні принципи побудови системи управління кадровим потенціалом даного підприємства [36]:

- ♦ постійний взаємозв'язок управління кадровим потенціалом з точки зору функцій які корелюються з цілями підприємства, тобто функції управління кадровим потенціалом не повинні бути реакцією на виробничі плани, вони мають повністю інтегруватися у корпоративне планування;

- ♦ професіоналізація функцій управління кадровим потенціалом, що

означає, що кожна функція повинна здійснюватися працівником відповідної кваліфікації;

♦гнучкість – в разі тимчасового вибуття окремих працівників, які володіють відповідним потенціалом, процес здійснення будь-яких функцій управління чи виробництва не повинен перериватися;

♦економічність – забезпечення найбільшої ефективності та економічності в організації системи управління кадровим потенціалом, максимального зниження витрат на систему управління та оптимальне утримання раціонального кадрового потенціалу;

♦науковість – відповідність системи аналізу та управління кадровим потенціалом основним напрямам теорії менеджменту;

♦платність – застосування принципу оплати за результат, конкретний вклад у досягнення цілей підприємства, забезпечення справедливого розподілу доходів;

♦комплексність – формування та використання кадрового потенціалу на підприємстві має втілюватися в єдину систему з необхідним ступенем деталізації;

♦оперативність – своєчасність прийняття рішень щодо удосконалення кадрового потенціалу, який має відповідати цілям, що поставлені перед підприємством;

♦перспективність – процес формування та управління кадровим потенціалом повинен враховувати перспективи розвитку підприємства та його збереження;

♦автономність – забезпечення раціонального розподілу суб'єктів кадрового потенціалу відповідно підрозділів підприємства.

Завдяки реалізації цих принципів забезпечується встановлення взаємозв'язків між різними показниками використання кадрового потенціалу ПрАТ «ПК «Поділля», характеристиками стану зовнішніх та внутрішніх факторів та можливостями розробки моделей, які дозволяють встановити

взаємозв'язок між кінцевими результатами виробництва та рівнем використання обмежених кадрових ресурсів.

Для управління розвитком кадрового потенціалу підприємства необхідна побудова принципової схеми. Нами запропоновано керівництву ПрАТ «ПК «Поділля» до використання схему розвитку кадрового потенціалу підприємства, яка зображена на рис. 3.1.

У відповідності до схеми керівництву підприємства варто використовувати ключові елементи запропонованого підходу до розвитку кадрового потенціалу, серед яких:

1) взаємозв'язок кадрового потенціалу і стратегічного розвитку підприємства:

- розраховується шляхом здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (SWOT-аналіз);

- визначається стратегічними цілями підприємства та заходами щодо їх досягнення;

- визначається впливом складових кадрового потенціалу підприємства на ефективність його використання та сформованих до них вимог із обов'язковим врахуванням умов функціонування підприємства;

- забезпечується порівнянням фактичного рівня складових кадрового потенціалу підприємства з бажаним;

2) здійснення загального аналізу кадрового потенціалу підприємства паралельно оцінюючи його рівень та аналізуючи динаміку за складовими, які визначені виходячи з потреб конкретного економіко-господарського процесу;

3) забезпечення аналізу на основі матриці Томпсона-Стрікланда;

4) формування напрямків розвитку кадрового потенціалу беручи до уваги його рівень та необхідність забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства.

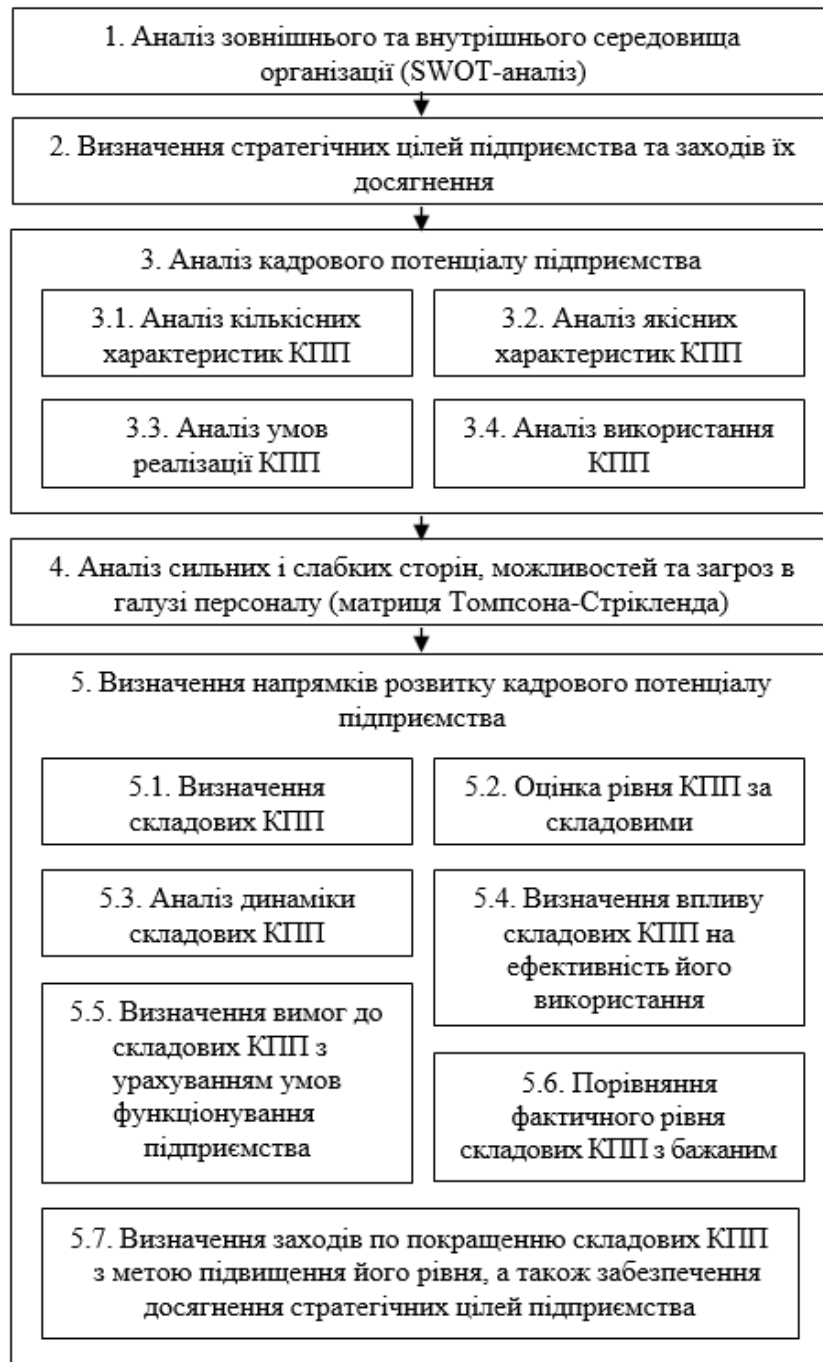


Рис.3.1. Схема розвитку кадрового потенціалу підприємства (КПП)

Примітка. *Джерело: [41]

Для забезпечення якісного аналізу та оцінки кадрового потенціалу ПрАТ «ПК «Поділля» необхідно використовувати наступні методи:

- ♦експертних оцінок;
- ♦стратегічного аналізу;

- ♦аналітичної статистики та економетрії;
- ♦дослідження операцій (оптимізаційні методи, теорія ігор тощо).

На основі результатів аналізу та оцінки кадрового потенціалу формується база для обґрунтування розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Використання принципової схеми розвитку кадрового потенціалу підприємства дозволяє оцінити сучасний стан і ефективність використання кадрового потенціалу, враховувати його структуру і взаємозв'язок з іншими компонентами потенціалу підприємства та зовнішнім середовищем, а також сприяти досягненню цілей обраного стратегічного розвитку підприємства.

3.2. Формування методики оцінки стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства

Сучасний етап перетворень в Україні потребує розгляду розвитку кадрового потенціалу через призму стратегічного управління.

Узагальнивши існуючі підходи ряду авторів, які описують загальні процедури формування стратегії, можна окреслити логіку формування стратегії розвитку кадрового потенціалу ПрАТ «ПК «Поділля», яка полягає у виділенні трьох основних завдань для формування стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства:

- провести аналіз;
- створити базу погоджених між собою напрямів розвитку;
- оцінити альтернативні варіанти стратегії та обрати стратегію розвитку кадрового потенціалу підприємства, як певної сукупності напрямів розвитку.

Покладаючись на результати проведеного аналізу, нами запропоновано послідовність здійснення етапів оцінки стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства (рис. 3.2.).



Рис. 3.2. Етапи оцінки стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства

Примітка. *Джерело: [53]

Етап 1 – розробка напрямів розвитку. Щоб визначити альтернативні напрями розвитку, рекомендуємо застосовувати командний підхід. Формування команди повинно базуватися на різноманітності функціональних

сфер діяльності підприємства та фахівців, які їх представляють. Включені до команди фахівці повинні мати творчі схильності та володіти достатнім рівнем кваліфікації та здібностями до розробки кадрової стратегії. Для початку необхідно визначити початкові передумови розробки напрямів розвитку – провести конструктивний аналіз, метою якого є виявлення внутрішньої та зовнішньої стратегічних позицій кадрового розвитку підприємства.

Сформовані напрями розвитку може розвивати безпосередньо команда, або залучати до цього процесу колектив підприємства чи фахівців, які не входять до складу команди. Результатом процесу цієї колективної роботи мають стати дві бази напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємства, які сформовано за різних початкових передумов. До першої базової групи необхідно включити напрями кадрового розвитку, які отримані за результатами оцінки зовнішньої позиції кадрового розвитку підприємства та можливостей її покращення.

Другу базову групу напрямів кадрового розвитку необхідно розробляти враховуючи внутрішні можливості та найкращі шляхи їх використання та розвитку. В якості відправного пункту розробки напрямів кадрового розвитку необхідно взяти впорядковану структуру компетенцій і навичок підприємства, яку було отримано в результаті проведеного аналізу.

Етап 2 – здійснення якісної оцінки напрямів кадрового розвитку та формування альтернативних стратегій. Якісну оцінку кожного напрямку кожен член команди здійснює індивідуально, беручи за основу заданий для відповідної базової групи підхід щодо формування конкурентних переваг враховуючи три критерії: ступінь терміновості, рівень готовності та рівень надійності реалізації. Ступінь терміновості є показником терміновості вирішення проблеми, на усунення якої спрямовано заданий напрям; рівень готовності відображає готовність підприємства реалізувати обраний напрям у певний момент часу, який характеризується відповідністю стану до вимог оточення, зіставністю потенціалу та можливостей підприємства, достатністю ресурсів, техніко-економічною обґрунтованістю, прийнятністю та

узгодженістю; рівень надійності реалізації визначає допустимий рівень ризику та показує наявну гнучкість для надійної реалізації заданого напрямку.

Етап 3 – здійснення кількісної оцінки альтернативних стратегій кадрового розвитку. Суттю даного завдання є розробка інвестиційних проектів, які сприятимуть реалізації пріоритетних напрямів розвитку включених відповідних альтернативних стратегій кадрового розвитку. Внесенню до загальної бази підлягають проекти, які цілковито відповідають визначеним напрямкам кадрового розвитку підприємства, не містять помилок у визначеннях характеристик та показників ефективності проектів, ґрунтуються на раціональних твердженнях про зміну чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. Отже, до способу реалізації будь-якої альтернативної стратегії кадрового розвитку входить набір проектів, які повинні сприяти реалізації пріоритетних напрямів розвитку, що включені до альтернативи. В ході реалізації одного напрямку розвитку може здійснюватися один або декілька проектів і навпаки – існує можливість охоплення декількох напрямів розвитку в одному проекті. По кожному проекту необхідно розробити раціональний, песимістичний та оптимістичний сценарії, де буде задано умови реалізації стратегій кадрового розвитку. При остаточному виборі стратегії кадрового розвитку підприємства з числа можливих альтернатив нами рекомендовано використовувати процедуру взаємопов'язаних до спільного застосування принципу мінімаксного ризику, принципу максиміну та критерію Лапласа. Таке поєднання дасть змогу визначити у кожній альтернативній стратегії мінімальне значення, яке можна отримати за будь-якого сценарію розвитку кадрової ситуації. Базовою безризиковою стратегією виступає альтернатива, де за використання принципу максиміну, визначено максимальний з усіх мінімальних результатів. Остаточний вибір стратегії, яку варто обрати, ґрунтується на найбільшому показнику перевищення бонусу над рівнем ризику. В разі наявності декількох таких стратегій варто обрати альтернативу з найменшим рівнем ризику. За однакового рівня ризику рекомендовано обирати альтернативу, яка містить найменше

середньоквадратичне відхилення. Якщо середньоквадратичні відхилення збігаються, то альтернативи визнаються рівнозначними і здійснення остаточного вибору відбувається на якісному рівні.

Запропонований алгоритм можна використовувати як базу для методики оцінки стратегії розвитку кадрового потенціалу ПрАТ «ПК «Поділля», до якої включено наступну послідовність: здійснення якісної оцінки альтернативних напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємства; проведення кількісної оцінки способів реалізації альтернативних стратегій розвитку кадрового потенціалу підприємства; здійснення вибору стратегії кадрового розвитку підприємства.

Отже, маючи на меті визначити порядок та зміст процедур, які відносяться до оцінки та вибору стратегії кадрового розвитку, було здійснено проведення конструктивного аналізу існуючих алгоритмів формування стратегії з точки зору трьох ключових завдань стратегічного планування: провести аналіз, створити базу можливих узгоджених між собою напрямів розвитку та оцінити і обрати стратегію розвитку кадрового потенціалу підприємства як певну сукупність напрямів розвитку.

Базуючись на результатах, які отримано при проведенні аналізу алгоритмів формування стратегії, було запропоновано методику кількісної та якісної оцінки для вибору стратегії розвитку кадрового потенціалу ПрАТ «ПК «Поділля». До переваг запропонованої автором методики відноситься можливість проведення комплексної, багатокритеріальної та багатокрокової оцінки альтернативних стратегій кадрового розвитку, що сприяє здійсненню вибору найкращого варіанта стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства.

3.3. Напрями розвитку персоналу організації

Сучасне конкурентне середовище досить жорстоке до гравців ринку і мати кардинальні відмінності порівняно з конкурентами досить складно, тому що доступність ресурсів майже однакова для всіх. Країни, які мають високий рівень економічного розвитку, роблять акцент на пошуку нових конкурентних переваг та резервів.

Теорія, яка визначала персонал тільки з позиції витрат, які необхідно скорочувати, трансформувалась в теорію управління людськими ресурсами, де персонал став ключовим ресурсом, який потребує якісного управління та вкладення коштів в його розвиток.

Даний підхід розглядає персонал в якості основного ресурсу, який стає найважливішим фактором, що впливає на успіх кожної організації і розвиток персоналу включають в загальну стратегію розвитку підприємства. Шалені темпи прискорення науково-технічного прогресу, призводять до стрімких змін у вимогах до професійних знань, умінь та навичок працівників. В разі невідповідності кваліфікації працівників потребам компанії результати її діяльності значно погіршуються. Всі ці причини визначають кадровий потенціал в якості основного показника соціально-економічного розвитку підприємства.

Завдяки розвитку персоналу для працівників створюються можливості для засвоєння нових знань та навичок, що сприяє більш ефективному виконанню поставлених завдань, підвищенню їх мотивації в роботі та формує прихильність до підприємства і зацікавленість у його справі.

Загальна стратегія розвитку підприємства включає заходи по забезпеченню удосконалення якісних характеристик працівників (їх навичок, знань, компетенцій, їх мотивації тощо), які й формують систему управління розвитком персоналу.

Проаналізувавши розвиток персоналу у ПрАТ «ПК «Поділля» було зроблено висновок, що його необхідно здійснювати у трьох основних напрямках (рис.3.3.)



Рис.3.3. Напрями розвитку персоналу ПрАТ «ПК «Поділля» *

Примітка. *Побудовано автором

Провідні міжнародні організації та їх інституції, такі як Міжнародна Організація Праці – МОП, Організація Економічного Співробітництва і Розвитку – ОЕСР, Європейський Центр розвитку професійної освіти і навчання – ЄЦРПОН тощо, впродовж багатьох років займались аналітично-дослідницькими роботами у царині професійного розвитку персоналу. Напрацьовані результати стали основою головних політичних документів світової спільноти і дороговказами на шляху розвитку суспільства знань, зокрема у формуванні ефективних політик сфери професійного розвитку персоналу, як ключового елемента у національних стратегіях розвитку [59].

У сучасному світі розвиток людських ресурсів варто розглядати не тільки як економічну передумову, але й як ефективний спосіб для вирішення проблем зайнятості населення, за якого необхідною умовою конкурентоспроможності підприємств є забезпечення створення потужного європейського ринку праці. З огляду на залежність підвищення темпів економічного зростання від покращення якості ринку праці, політики зобов'язані звертати пильну увагу на систему навчання, особливо безперервного.

Професійне навчання та розвиток персоналу, для країн ЄС, є важливим фактором економічного зростання, і саме тому на чільному місці знаходиться концепція навчання впродовж життя, формування якої відбувалося на фоні зростаючого усвідомлення важливості знань та послідовного підвищення їх ролі та зростання освіченості населення, що сприяє успішному розвитку суспільства та його громадян. Особливість та інноваційна сутність даної концепції полягає в поєднанні в її межах двох логік – логіки освіти, яка покликана забезпечити розвиток наявних здібностей людей, та логіки промисловості, яка сповідує оптимальне використання людського ресурсу. Парадигмою концепції є можливість для кожного громадянина реалізовувати свої освітні потреби навчаючись у різних навчальних структурах. Особливу увагу варто звертати на так звані «організації, що навчаються», які функціонують паралельно формальних систем освіти та навчання, що існують. Ключові принципи концепції та її характеристики, які дають змогу чітко відстежити динаміку та віхи розвитку, висвітлено в документах Єврокомісії (ЄК) та багатьох міжнародних організацій [59].

Європейська стратегія зайнятості (European employment strategy) визначає керівні принципи концепції розвитку навчання впродовж життя – у їх сутності лежить збільшення роботодавцями інвестицій у людські ресурси та забезпечення безперервного навчання дорослих. В Меморандумі безперервної освіти Європейського Союзу («A Memorandum of Lifelong Learning») визначені ключові принципи безперервного навчання та їх розподіл на основні види – формальне (де передбачено видачу офіційних документів про освіту), неформальне навчання (де не передбачено видачу офіційних документів про освіту) та інформальне навчання (так звана самоосвіта) [61].

У Меморандумі зроблено акцент на необхідності безперервної освіти, яка повинна стати на чолі політичних програм розвитку громадянського суспільства в аспекті соціальної єдності та зайнятості.

Безперервною освітою передбачено отримання ступенів та дипломів за наявності вільного часу – проходження професійних курсів, що мають на меті

підвищення кваліфікації персоналу, здобуття освіти для дорослих, отримання другої вищої освіти тощо [3]. Також Меморандумом визначено принципи безперервної освіти (табл. 3.1), які керівництву ПрАТ «ПК «Поділля» рекомендовано взяти за основу для забезпечення розвитку персоналу організації.

Набуття освіти впродовж життя, в усьому світі, стає популярною сферою освітніх послуг, зокрема, особливої актуальності це набуває в розвинених країнах.

З визначенням Л. В. Прудіус, неформальну освіту можна розглядати як пізнавальну діяльність, що спрямована на підвищення освітнього рівня особи шляхом здобуття (оновлення, вдосконалення) знань, умінь та навичок, які необхідні для всебічного особистісного розвитку, успішного поступу в розвої її талантів, здібностей та забезпечення самореалізації. Різноманітність видів та форм неформальної освіти дає можливість кожному знайти свій варіант. Таким може бути навчання в гуртках (центри освіти) для дорослих, здобуття освіти в народних вищих школах, навчальних асоціаціях чи корпоративних університетах; здобуття освіти при церквах, навчання у профспілках та завдяки залученню до участі у спеціалізованих заходах, таких як: конференції, семінари, різноманітні тренінги та презентації, участі у заходах зразка «workshop» та тематичних майстер-класах, залучення до медіа-проектів, здобуття досвіду у кейс-студіях, у студіях з управлінської практики, участь у тематичних дискусіях з використанням відео модулів та сучасних соціальних мереж. Особливого значення у неформальній освіті набувають інтерактивні можливості навчання, як то електронне (дистанційне) навчання чи методи критичного мислення [60].

Економічно розвинені країни світу велику увагу приділяють саме безперервному професійному розвитку та акцентують необхідність на навчанні впродовж життя.

Принципи безперервної освіти*

<i>№</i>	<i>Принцип</i>	<i>Мета</i>
1	Нових базових знань та навичок для всіх	Гарантування загального неперервного доступу до освіти для отримання й поновлення навичок, які необхідні для включення особи в інформаційне суспільство. Резюме документів Лісабонського саміту відносить до таких навичок іноземні мови, комп'ютерну грамотність, технологічну культуру, підприємництво та соціальні навички
2	Збільшення інвестицій в людські ресурси	Значне збільшення інвестицій в людські ресурси для підвищення пріоритету найважливішого світового надбання – людей. Останні документи ЄС пропонують підвищувати капіталовкладення в людські ресурси, діючи на основі соціального партнерства і поширюючи досвід передових компаній
3	Інноваційних методик викладання та навчання	Розробка нових методологій навчання для системи безперервної освіти впродовж життя. Розвиток інформаційного суспільства робить освітні технології все більше орієнтованими на користувача. Методи навчання як у формальній, так і в неформальній системах освіти повинні бути орієнтованими на користувача, змінюватися в напрямку особистісної мотивації, критичного мислення й уміння навчатись
4	Нової системи оцінки отриманої освіти	Докорінна зміна підходів до розуміння і визнання навчальної діяльності та її результатів, особливо у сфері неформальної та інформальної освіт. Визнання цих освіт дасть змогу підвищити мотивацію до безперервної освіти. Актуалізація потреби у розробці якісної системи «Акредитації попередньої і неформальної освіти» (Accreditation of Prior and Experiential Learning – APEL)
5	Розвитку наставництва й консультування	Забезпечення кожному впродовж усього життя вільний доступ до інформації про освітні можливості та отримання необхідних консультацій і рекомендацій. Потрібно створити постійну консультаційну службу, яка надаватиме рекомендації у сфері освітнього, професійного та особистісного розвитку і буде орієнтована на інтереси та потреби активного користувача
6	Наближення освіти до місця проживання	Наближення освітніх можливостей до місця проживання здобувачів за допомогою формування мережі навчальних та консультаційних пунктів з використанням інформаційних технологій. Маючи свободу пересування, люди не повинні залишати своє рідне місто чи село для отримання якісної освіти

Примітка. *Розроблено за: [49]

Результати досліджень науковців [59] загалом підтверджують твердження про те, що передачу професійних знань у структурі безперервної професійної освіти у країнах ЄС традиційно пов'язують з робочим місцем, доповнюючи, у сучасних умовах, широким спектром різних можливостей: відвідування конференцій, семінарів, ярмарок професій, лекцій (51%);

самостійне навчання (наприклад, електронне) (30%); відрядження чи навчальні візити (18%), участь в циклах навчання та якості (18%); робочим обміном, ротацією тощо.

Відносно новою формою безперервного професійного навчання на робочому місці можна вважати модель ротації, за якої робоче місце (посаду) працівника, який відсутній по причині навчання, може зайняти безробітний. Ще однією новацією є програми обміну підприємств працівниками, які покликані забезпечити отримання досвіду роботи в умовах іншої корпоративної культури.

Сучасні дослідження визначають, що в межах реалізації стратегії освіти впродовж життя самостійне навчання стає альтернативою формального професійного навчання. У третині європейських підприємств (організацій) практикують різні форми самостійного навчання. Величина поширення різних форм самостійного навчання працівників напряду залежить від розміру підприємства (організації). В малих підприємствах лише 10-49 працівників (28%) використовують різні форми самонавчання на відміну від великих підприємств, де кількість зайнятих самонавчанням збільшується більше, ніж вдвічі, сягаючи 68% [3].

Організація (підприємство) завдяки різним формам самонавчання в системі безперервної професійної освіти, зменшує свої витрати, а працівники завдяки самонавчанням отримують більшу автономію у плануванні часу та самого змісту навчання. Завдяки мультимедійним технологіям та відкритому і дистанційному навчанням відкриваються можливості.

Для самостійного здобуття знань засвоєння їх методів є найскладнішим моментом у процесі навчання. З огляду на це, використання різних методів розвитку дозволяє управляти компетентністю персоналу та підвищувати ефективність його роботи (табл. 3.2).

Одним із таких сучасних методів є коучинг (з англ. coaching – тренування) – який являє собою професійні стосунки, що допомагають людям досягти видатних результатів у своєму житті, кар’єрі, бізнесі. Коуч (тренер)

покликаний допомогти людині подолати розрив між тим, де вона перебуває зараз і де хоче бути [3].

Таблиця 3.2

Сучасні методи розвитку персоналу організації*

Метод	Можливість використання
Тренінг	За мінімумом інформації здійснення максимуму вправ на відпрацювання навичок. Використовується для розвитку навичок у невеликій групі осіб
Кейс Стаді	Короткострокове навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Інтерактивна технологія, метою якої є навчити проводити аналіз інформації, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти основні проблеми та вибирати їх оптимальне рішення
Коучинг	Сучасна консультаційна підтримка, засіб сприяння, допомога в пошуку вирішення або в подоланні будь-якої складної ситуації. Завданням коуча є не надання людині знань або навичок, а допомога самостійно їх знайти та закріпити на практиці
E-learning	Поширений метод дистанційного навчання завдяки поширенню та опрацюванню електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ тощо. Ефективність базується на передаванні знань великій кількості людей
Самонавчання	Здійснюється в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання. Забезпечується використанням різноманітних матеріалів: книг, документів, аудіо-, відео- та мультимедійних програм

Джерело. *Розроблено за: [20]

Коучинг поєднує принципи консультування та тренінгу, але не в класичному вигляді. Відмінність коучингу в тому, що чільне місце займає не повчання, а мотивування здобувача до змін [66].

E-learning (скорочення від англ. Electronic Learning) – система електронного навчання, відповідник таким термінам, як електронне навчання, дистанційне навчання, мережеве навчання, віртуальне навчання, навчання із застосуванням комп'ютерів, навчання за допомогою інформаційних, електронних технологій.

Пропозиції щодо проходження навчальних курсів

Назва курсу	Опис курсу
Інтегральна динаміка. Еволюція мислення, лідерства, економіки і політики https://vumonline.ua/course/integral-dynamics/ 	Цей курс є популярним введенням в інтегральну динаміку — красиву й ефективну модель еволюції мислення, лідерства та управління, що описує розвиток психосоціальних систем різного масштабу: людина, компанія, народ, людство в цілому. Прослухавши курс, ви дізнаєтеся, як цінності та способи мислення людей рухають їхніми вчинками, чому люди часто не розуміють один одного, як ефективно керувати підлеглими. Ви усвідомите різноманітність парадигм мислення та стилів лідерства, а це є перший крок до розуміння своєї парадигми та притаманних їй обмежень, стимул до особистісного розвитку. Ви познайомитеся з низкою управлінських культур і навчитесь краще розуміти позицію колег, побачите можливості та шляхи вдосконалення себе і своєї команди.
Стратегічне мислення https://vumonline.ua/course/strategic-thinking/ 	Цей дистанційний курс призначений для будь-якої людини, яка замислюється про майбутнє – своє, своєї ініціативи, свого проекту, своєї організації. Він для тих, хто вже створює стратегії або має намір їх створювати; тих, хто хотів би краще підготуватися до цієї непростой задачі; тих, хто розуміє, що створення ефективних стратегій вимагає роботи над собою і своєю здатністю мислити, бачити майбутнє, розуміти контекст життя. Цей курс не націлений на пояснення процесу стратегічного планування. Його завдання – налаштування базової спроможності, необхідної для цього, здатності мислити стратегічно, що поки вкрай недостатньо представлено в існуючій у нас літературі. Учасники навчаться алгоритму і принципів ефективного мислення, зможуть перевірити себе (виконавши ряд тестів, які заміряють їх ключові навички та здібності), і, головне – виконуючи завдання, які є частиною курсу, зможуть багато чого зрозуміти про себе і зробити наступні зусилля зі створення своїх стратегій логічними і послідовними.
Управління проектами https://vumonline.ua/course/project-management/ 	Ключові питання курсу: У чому полягає стратегічна роль проектів в управлінні компанією (організацією)? Яке значення майстерності управління проектами для збільшення конкурентоспроможності компанії? Яке значення мають документи проекту – резюме, картки і журнал ризиків? Як планувати проект – розбиття на етапи і роботи, встановлення взаємозв'язків між роботами, оцінка тривалості робіт, необхідних для виконання ресурсів та їх вартості. Яку роль в проекті відіграють керівник проекту та його спонсор? Як управляти виконанням проекту для зменшення негативного впливу "факторів Мерфі". Викладач – Сергій Гвоздьов, к.е.н., MBA, Професор бізнесу Київської школи економіки (KSE), основний напрям робіт пов'язаний із впровадженням методів управління потоками на основі Теорії обмежень (TOC) і ощадливого виробництва.

Примітка.*Розроблено за: [19]

За результатами проведених досліджень, пропонуємо керівництву ПрАТ «ПК «Поділля» орієнтувати своїх працівників на поєднання двох методів розвитку персоналу – самонавчання та E-learning.

Для забезпечення цих двох напрямків вважаємо за необхідне ознайомитися з такими курсами (табл 3.3.) та пройти по них навчання.

Сучасні можливості проходження безкоштовних ресурсів та участь в проєктах, де використовуються різні онлайн можливості для особистісного та професійного розвитку дозволяють кожному знайти оптимальний варіант.

Серед лідерів таких можливостей можна відмітити дистанційну платформу громадянської освіти від Відкритого Університету Майдану (ВУМ). Дана освітня ініціатива поширює сучасні ідеї та сприяє розвитку громадянського суспільства України. Місією проєкту є допомога для здійснення першого кроку до самоосвіти та пошуку відповідей на ключові питання кожної свідомої та самодостатньої людини.

Ця платформа містить навчальні курси, які сформовано з тематичних відео-лекцій, практичних завдань до них та запитань для контролю та перевірки набутих знань.

Дані курси формують провідні викладачі бізнес-шкіл, громадський сектор, практики з бізнесу та соціальної сфери. Теми навчальних курсів включають персональний розвиток та реалізацію потенціалу, підприємництво, як механізм якісного розвитку громади і суспільства, розуміння побудови та діяльності відкритого суспільства та його формування в Україні.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретично та запропоновано практичні рекомендації щодо стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Встановлено, що розвиток працівників будь-якого підприємства є надзвичайно важливим аспектом. Щоб бути конкурентоспроможною, організаціям необхідно підтримувати професіоналізм працівників на високому рівні. Сучасні умови, розвиток науки, техніки і трансформаційні процеси вимагають від кадрового потенціалу постійного вдосконалення, придбання нових професійних вмінь і навичок, а також підвищення кваліфікації.

Кадровий потенціал – це ключовий елемент трудових ресурсів підприємства, які своєю чергою є однією із складових виробничого потенціалу, його рушійною силою. Отже, кадровим потенціалом підприємства можна вважати сукупність здібностей та можливостей кадрів для забезпечення досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.

2. Головною метою формування кадрового потенціалу підприємства є забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, що здатні вирішувати завдання та досягати підприємством поточних і стратегічних цілей.

Управління кадровим потенціалом відносять до найважливішої функції будь-якого суб'єкта господарювання. Дана функція характеризується сукупністю засобів, принципів, методів та форм впливу на інтереси, поведінку та діяльність працівників конкретного підприємства з метою максимально використати їх інтелектуальні та фізичні здібності одночасно з виконанням ними їх трудових функцій.

3. Кадровий потенціал, наявність можливостей для його формування і ефективного використання є об'єктом стратегічного управління персоналом підприємства.

Стратегію управління кадровим потенціалом підприємства варто розглядати з точки зору довгострокового, якісно визначеного напрямку використання та розвитку персоналу, спрямованого на його вдосконалення, що враховує задоволення потреб самих працівників та вимагає досягнення поставлених цілей підприємства.

Визначаючи роль стратегії розвитку кадрового потенціалу необхідно зазначити, що завдяки даній стратегії підприємство має можливість зробити оцінку сильних та слабких сторін кадрового потенціалу з точки зору конкурентних переваг; оцінити можливості та загрози з боку зовнішнього середовища; створити базу для розподілу трудових ресурсів; визначити альтернативні дії чи комбінації дій щодо формування та ефективного використання кадрового потенціалу.

4. Аналізуючи діяльність ПрАТ «ПК «Поділля» Крижопільського району Вінницької області, варто звернути увагу, що у розпорядженні підприємства у 2021 р. було 51594 га сільськогосподарських угідь, з яких 100%– рілля. Впродовж 2019–2021 рр. підприємство отримувало прибуток, який у 2021 р. порівняно з 2019 р. зріс у 2,8 рази. В цілому у ПрАТ «ПК «Поділля» за досліджувані 3 роки загальна кількість працюючих збільшилася на 418 особи. Найвищим керівним органом у ПрАТ «ПК «Поділля» є генеральний директор, йому підпорядковуються всі інші директори структурних підрозділів, відділів, служб.

5. У процесі дослідження встановлено, що ПрАТ «ПК «Поділля» забезпечене людськими ресурсами на 100 %. Якість розстановки кадрів висока (91,0 %). Проте, 40 управлінських працівників з 1 (бакалаврським) рівнем вищої освіти займають посади, які потребують 2 (магістерського) рівня вищої освіти.

6. У результаті анкетного опитування працівників ПрАТ «ПК «Поділля» було визначено структуру процесу розвитку персоналу, наведено переваги щодо процесу атестації працівників, визначено можливість планування кар'єри та впливу оцінювання ділових, професійних та особистих якостей працівників на перелік чинників. Визначено, що основною перешкодою на шляху до розвитку кар'єрного зростання працівників ПрАТ «ПК Поділля» є відсутність ефективних науково-теоретичних та методичних підходів щодо управління кар'єрою персоналу підприємства, використання більшою мірою авторитарного стилю управління та невиконання відділом кадрів функції щодо проведення планування і розвитку кар'єри працівників на основі підвищення кваліфікації та самонавчання.

7. У ході дослідження було надано рекомендації щодо використання схеми розвитку кадрового потенціалу підприємства. У відповідності до схеми керівництву підприємства варто використовувати ключові елементи запропонованого підходу до розвитку кадрового потенціалу, серед яких: взаємозв'язок кадрового потенціалу і стратегічного розвитку підприємства; здійснення загального аналізу кадрового потенціалу підприємства паралельно оцінюючи його рівень та аналізуючи динаміку за складовими, які визначені виходячи з потреб конкретного економіко-господарського процесу; забезпечення аналізу на основі матриці Томпсона-Стрікланда; формування напрямків розвитку кадрового потенціалу беручи до уваги його рівень та необхідність забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства.

8. Покладаючись на результати проведеного аналізу, нами запропоновано послідовність здійснення етапів оцінки стратегії розвитку кадрового потенціалу ПрАТ «ПК «Поділля», а саме: розробка напрямів розвитку; здійснення якісної оцінки напрямів кадрового розвитку та формування альтернативних стратегій; здійснення кількісної оцінки альтернативних стратегій кадрового розвитку.

9. Визначено, що розвиток кадрового потенціалу у ПрАТ «ПК «Поділля»

повинен відбуватися у трьох основних напрямках, а саме особистісному, соціального та професійному розвитку. Керівництву ПрАТ «ПК «Поділля» надані пропозиції поінформувати своїх працівників на поєднанні двох сучасних методів розвитку персоналу, а саме методі самонавчання і методі E-learning і пройти на безкоштовній платформі навчальні курси, що розміщені від Відкритого Університету Майдану (ВУМ).

Структурні та технологічні перетворення організації можуть бути забезпечені тільки завдяки якісному управлінню розвитком кадровим потенціалом. Управління стратегією розвитком кадрового потенціалу відіграє важливу роль у запобіганні масового безробіття та підготовці працівників до змін, які зумовлені функціонуванням організації в сучасних складних умовах та підтримки рівня конкурентоспроможності відповідно ринкових викликів і воєнного стану в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ал-Далаіен Рашад Халіф Хаммад. Формування стратегії управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. №24. 2016. С68-72. URL:http://www.agrosvit.info/pdf/24_2016/13.pdf
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL:<https://westudents.com.ua/knigi/336-upravlnnya-personalom-balabanova-l-v-.html>
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Друк «ЦП «КОМПРИНТ», 2020. 466с.
4. Білорус Т.В. Кадровий потенціал в системі стратегічного управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня кандидата економ. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». К., 2004. 23 с.
URL:http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/bilorus_tv.pdf
5. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь: Держ. податк. адмін. України, Нац. акад. держ. податк. служби України. 172 с.
6. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. № 2. С.33-39. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/echcenu_2015_2_8.pdf
7. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Проблеми системного підходу в економіці* випуск. 2017. № 1(57). С. 59-64. URL:http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_57_2017_ukr/10.pdf
8. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. 2-ге вид., виправл. і доп. за ред. Василенка В. О. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
9. Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3 (102). С. 72-79. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/drep_2018_3_13.pdf

10. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом: навч. посібник. 2-ге вид. Київ: ЦУЛ, 2009. 502 с. URL: <https://subject.com.ua/pdf/344.pdf>
11. Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін. *Бізнес Інформ*. 2019. №9. С. 339–344. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-339-344>
12. Волобоєва І. О. Компетенції: ключовий елемент управління людським капіталом організації. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. №2. С.223-229. URL: <http://stvtpp 2014 2 33.pdf>.
13. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
14. Гущина Л. Атестація керівників підприємства. *Консультант Кадровика. Е-версія*. 2020. № 1. URL: <https://profpressa.com/articles/atestatsiia-kerivnikov-pidpriemstva>
15. Гриньова В.М. Управління кадровим потенціалом підприємства : Монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012. 228 с.
16. Данюк В. М., Петюх В. М., Цинбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.
17. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_1_16
18. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_20
19. Дистанційна платформа громадянської освіти від Відкритого Університету Майдану (БУМ). URL: <https://vumononline.ua/about-project/>
20. Довбенко В. І., Мельник В. М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібн. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. 232 с.
21. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
22. Дорошенко Т.М. Стимулювання професійного розвитку працівників в системі стратегічного розвитку підприємства. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2009. Вип. 15. С. 258-263. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2009_15_42
23. Дяченко Т.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Київ, 2010. 176 с.
24. Етика ділових відносин: навчальний посібник / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська та ін. Вінниця: ВНТУ, 2011. 309 с.

25. Зелінська Г.О., Процишин А.В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. *Молодий вчений*. 2018. № 10 (62). С. 334-337. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_10%281%29_81
26. Ізюмцева Н.В. Інноваційні методи пошуку персоналу. *Економіка та право*. 2017. № 3 (48). С.118-123. URL:http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1325/1/iziumtseva_innovative_methods.pdf
27. Кармінська-Белоброва М. В. Сучасна стратегія управління персоналом на підприємстві в умовах ринкової економіки. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2013. № 2. С. 123–126.
28. Ключові компетентності для навчання протягом життя. Освіта на основі життєвих навичок. Адвокаційний модуль для керівних кадрів: вебсайт. URL:<http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53>
29. Книш П.В. Сутнісні характеристики поняття «управлінська технологія». *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління*. 2014. Вип. 1. С. 255-264. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2014_1_34
30. Ковальська А.І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка* № 12. 2015. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4675>
31. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 15.03.2023).
32. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.:КНЕУ, 2002. 345с.
33. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>. (дата звернення: 15.03.2023).
34. Корінь М.В., Шевченко О.О., Шовкопляс О.О. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 60. 2017. С. 238-245.
35. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посібник. Одеса, 2013. 165 с.
36. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ. Центр навчальної літератури, 2007. 352 с.
37. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с. URL:http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/38266/mod_resource/content/2/Posobie_Ypr_PersonalomZ.pdf
38. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
39. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. 2- е вид., випр. та допов. Київ, 2007. 464 с.

40. Куйбіда В.С., Петроє О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. Київ: НАДУ, 2019. 28 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/90a7d5c8-d10a-4f8f-8987-4d1077fdc8f6.pdf>
41. Кучинський В. А., Мазенков О. В., Локтіонова І. С. Визначення напрямків розвитку кадрового потенціалу підприємства. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2014. № 33. С. 148-154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpitp_2014_33_24
42. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С.448-456. URL:<http://economyandsociety.in.ua/journal-14/21-stati-14/1720-lizunova-o-m-ishchenko-ya-g-kondrashova-g-v>
43. Методики для діагностики соціально-психологічного клімату в організації. URL: <https://studfiles.net/preview/5287906/page:2/>
44. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навчальний посібник. Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. 285 с. URL: https://pidru4niki.com/19991130/marketing/strategichne_upravlinnya
45. Москаленко В. О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *БізнесНавігатор*. 2010. №3(20). С. 165 – 170
46. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч.-практич. посібник. Київ: «Знання», 2008. 435 с.
47. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.
48. Освіта протягом життя як чинник людського розвитку. Аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень: вебсайт*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/osvita-protyagom-zhittya-yak-chinnik-lyudskogo-rozvitku>
49. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: підручник. 4-е вид., перероб. і доп. Київ, 2012. 664 с. <http://www.info-library.com.ua/books-book-125.html>
50. Оцінка персоналу як складова управління людськими ресурсами. *i.factor: веб-сайт*. URL:<https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2015/december/issue-12/article-14201.amp>
51. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: Ліра-К, 2010. 338 с.

52. Парій Л.В., Черній В.В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №3(33). 2020. С.69-73.
53. Паршина О. А. Формування методики оцінки стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємства. Академічний огляд. 2014. № 2. С. 70-76. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2014_2_11
54. Покрокові алгоритми для кадровика. *Кадровик України.* 2020. №3. Спецвипуск. URL: <https://profpressa.com/vydannya/kadrovyyk/>
55. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю. А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. с. 323-327. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47
56. Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.01.2001 № 13-р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/13-2001-%D1%80> (дата звернення: 15.03.2023).
57. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 15.03.2023).
58. Про розмір витрат платниками податку на професійну підготовку або перепідготовку: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.12.1997 р. № 1461. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1461-97-%D0%BF#Text> (дата звернення 15.03.2023).
59. Пуховська Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник. Київ: ІІТО НАПНУ, 2015. 176 с.
60. Прудіус Л. В. Управління якістю державної служби України: дис. ... докт. наук з держ. упр.: 25.00.03. Дніпро, 2018. 517 с. http://www.dridu.dp.ua/nauka/sv_rada_D/dis/Prudyus_dissertation.pdf
61. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2013. 310 с.
62. Рясних О.О. Соціально-психологічний клімат в трудовому колективі URL: Режим доступу: <http://www.masters.donntu.edu.ua/>.
63. Семєніхін М.С. Управління кадровим потенціалом підприємства. MS thesis. Національний університет «Запорізька політехніка», 2020. URL: <http://eir.zp.edu.ua/handle/123456789/6827> (дата звернення: 10.11. 2020)
- Терещенко Т. В. Теорія організації: навчальний посібник. Хмельницький: 2015. 335 с.

64. Формування кадрового резерву на підприємстві. *Кадровик-1: вебсайт*. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/4226-formuvannya-kadrovogo-rezervu-na-pdprimstv> (дата звернення: 4.05.2020).
65. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 487 с.
66. Що таке коучинг і в чому секрет його ефективності. *Моя планета: вебсайт*. URL: <http://myplanet.com.ua/?p=18373>
67. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2009. 399 с.