

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІМ.

Ю.М.ПОТЕБНІ

МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота (проект)

магістр

(рівень вищої освіти)

НА ТЕМУ: РОЗРОБКА ЗАХОДІВ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2810-3з
Спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Публічне управління та адміністрування
(назва освітньої програми)

Катерина Русланівна Юдакова
(ініціали та прізвище)

Керівник: завідувачка кафедри менеджменту організацій та управління
проектами, професор, д. ф.н., проф.
Воронкова В.Г.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент: доктор наук державного управління, проф. кафедри
менеджменту організацій та управління проектами, професор

Ажажа М.А.

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Інженерний навчально-науковий інституті м. Ю. М. Потєбні

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

Освітня програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.філос.н., проф.Воронкова В. Г. _____

«30» червня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

ЮДАКОВА КАТЕРИНА РУСЛАНІВНА

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема роботи (проєкту) **РОЗРОБКА ЗАХОДІВ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ**

1. Керівник роботи Воронкова В. Г., доктор філософських наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту організацій та управління проектами затверджені наказом ЗНУ від «30» 06.2021 року № 975-С

2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2021 р.

3.Вихідні дані до роботи 1. Формування концепції дослідження. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження. 6. Формування концепції дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи. 2. Аналітико-дослідницькі виміри управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи. 3. Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи

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

SWOT-аналіз Акціонерного товариства «Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат». Заходи АТ «Марганецький ГЗК» щодо розвитку якості кадрового потенціалу. Аналіз проблем матеріальної мотивації на АТ «Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат». Матеріальні і нематеріальні форми стимулювання праці

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада	Підпис, дата
--------	------------------------------	--------------

	консультанта	завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В. Г., д.ф.н., проф., зав. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	01.08.21	
Розділ 2	Воронкова В. Г., д.ф.н., проф., зав. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.09.21	
Розділ 3	Воронкова В. Г., д.ф.н., проф., зав. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.10.21	
Нормоконтроль	Венгер О. М., к.п.н., доц. кафедри менеджменту організацій та управління проектами		

6. Дата видачі завдання 30 червня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи	30.07.21	
2	Поняттєво-категоріальний апарат управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи	15.08.21	
3	Методологія дослідження управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи	31.08.21	
4	Організаційно-управлінська структура	15.09.21	
5	Діагностика проблем управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи	30.09.21	
6	SWOT-аналіз проблем управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи	01.10.21	
7	Шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи	30.10.21	
8	Економічне обґрунтування управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи	01.11.21	
9	Практичні рекомендації щодо розробки заходів управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи	30.11.21	

Студент

К.Р.Юдакова

(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту)

В. Г. Воронкова

(підпис)

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

О. М. Венгер

(підпис)

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Юдакова К. Р. Розробка заходів управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» науковий керівник В. Г. Воронкова, Запорізький національний університет, Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні, кафедра менеджменту організації та управління проектами. Запоріжжя, 2021.

У роботі проаналізовано теоретико-методологічні засади управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи. Розкрито аналітико-дослідницькі виміри управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи. З'ясовано напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи та розроблено заходи за антикризового менеджменту.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСЮ, ПІДПРИЄМСТВО, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, КРИЗА, АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ABSTRACT

Yudakova K. R. Development of measures to manage the competitiveness of human resources in the crisis.

Qualifying work of the master for higher education in the specialty 281 "Management", supervisor V.H. Voronkova, Zaporizhzhia National University, Engineering educational and scientific Institute named after Y.M. Potebnya of Zaporizhzhia National University, Department of Organization Management and Project Management. Zaporizhzhia, 2021.

The paper analyzes the theoretical and methodological principles of managing the competitiveness of human resources of the enterprise in a crisis. Analytical and research dimensions of managing the competitiveness of human resources of the enterprise in a crisis are revealed. The directions of improvement of management of competitiveness of personnel potential of the enterprise in the conditions of crisis are clarified and measures for anti-crisis management are developed.

Key words: COMPETITIVENESS MANAGEMENT, ENTERPRISE, HUMAN RESOURCES, CRISIS, ANTI-CRISIS MANAGEMENT

АННОТАЦИЯ

Юдакова К. Р. Разработка мер управления конкурентоспособностью кадрового потенциала предприятия в условиях кризиса.

Квалификационная работа магистра на получение высшего образования по специальности 281 "Публичное управление и администрирование" научный руководитель В. Г. Воронкова, Запорожский национальный университет, Инженерный учебно-научный институт им. Ю. М. Потемкина, кафедра менеджмента организации и управления проектами. Запорожье, 2021.

В работе проанализированы теоретико-методологические основы управления конкурентоспособностью кадрового потенциала предприятия в условиях кризиса. Раскрыты аналитико-исследовательские измерения управления конкурентоспособностью кадрового потенциала предприятия в условиях кризиса. Разработаны направления совершенствования управления конкурентоспособностью кадрового потенциала предприятия в условиях кризиса и разработаны меры по антикризисному менеджменту.

Ключевые слова: УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, ПРЕДПРИЯТИЕ, КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ, КРИЗИС, АНТИКРИЗИСНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ	10
1.1 Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи	10
1.2 Поняттєво-категоріальний апарат управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи	37
1.3 Методологія дослідження управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи	49
Висновки до розділу 1	56
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ (НА ПРИКЛАДІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «МАРГАНЕЦЬКИЙ ГІРНИЧО- ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ	58
2.1. Організаційно-управлінська структура Акціонерного товариства «Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат	58
2.2. Діагностика проблем управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи (на прикладі Акціонерного товариства «Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат»)	66
2.3. SWOT-аналіз проблем управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи (на прикладі Акціонерного товариства «Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат»)	73

Висновки розділу 2	78
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ (НА ПРИКЛАДІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «МАРГАНЕЦЬКИЙ ГІРНИЧО- ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»)	81
3.1 Шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи	81
3.2 Економічне обґрунтування управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи	90
3.3. Практичні рекомендації щодо розробки заходів управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи	94
Висновки до розділу 3	97
ВИСНОВКИ	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	110

ВСТУП

По-перше, актуальність управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи має велике теоретичне і практичне значення, так як від конкурентоспроможності залежить вихід підприємства з кризи, що виходять з нарощування соціального капіталу, підвищення ролі креативного елементу працівників, формування нової антикризової парадигми розвитку, що відкривають шлях до інновацій та креативності.

По-друге, необхідно дослідити шляхи та напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи, що пов'язане з формування конкурентних цінностей, що базується на моделях організаційної та управлінської ефективності. Динамічність сучасного економічного середовища, обумовлена глобальною інтеграцією, значною мінливістю і кризовими явищами, жорсткою конкуренцією і боротьбою за ринки збуту, що вимагає від підприємств пошуку нових ідей, підходів, способів ведення бізнесу, а також методів і стилів управління.

По-третьє, велику роль відіграє формування концепції управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи, що зумовлює шляхи та напрями виходу з кризи, що націлене на формування антикризового мислення керівників і спрямована на розроблення програм контролю за розвитком підприємства і управління ним, підвищення ефективності організаційних процесів і функцій, діагностування конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи з метою досягнення стану рівноваги.

По-четверте, у зв'язку з цим посилюється роль домінування творчих і самоорганізаційних процесів, які приводять до стабільності, підвищення

організаційної й управлінської, ефективності, оскільки від оцінки стану кризи залежать шляхи виходу з кризи.

По-н'яте, важливу роль у цьому процесі відіграє оцінка можливостей виходу з кризи в аспекті внутрішніх ресурсів, зовнішніх умов, факторів і ресурсів, прихильників і супротивників можливостей команди: формування передумов виходу з кризи: формування команди, вироблення концепції, програми і технологій та інструментів, створення командного менеджменту та формування ресурсів.

Тому управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах відіграє велику теоретичну і практичну роль, так як концепція сприяє виходу з кризи, в основі якої буде реалізована програма і технології, сформовані механізми та інструменти, відбудеться моніторинг проблем і змін, що відбуваються, коригування програм та технологій.

По-шосте, актуальність дослідження теми у розробці моделі виходу підприємства з кризи та досягнення етапу сталого розвитку, для чого необхідно визначити тип, етапи, механізми сталого розвитку підприємства та визначити його конкурентні цінності та переваги. Особливої актуальності в умовах обмеженості ресурсів (фінансових, часових, природних), виникає необхідність швидко адаптуватися і приймати управлінські рішення, що набуває ефективного управління персоналом, яке дозволяє раціонально використовувати ці самі ресурси і приносити прибуток підприємству. Однак, в той же час, це можливо лише при грамотній побудові системи управління персоналом, яка здатна раціонально використовувати кадровий потенціал.

У свою чергу, реалізація даного завдання потребує залучення кваліфікованих працівників, навчання і підвищення кваліфікації, планування їх кар'єри і забезпечення високого рівня вмотивованості. Все це підкреслює важливість такої складової управління персоналом, як його розвиток. У свою чергу, реалізація даного завдання потребує залучення кваліфікованих працівників, навчання і підвищення кваліфікації, планування їх кар'єри і забезпечення високого рівня вмотивованості. Все це підкреслює

Стан наукової розробленості теми.

В світовій та вітчизняній практиці бракує досліджень удосконалення управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах ринку, періоду пандемії COVID-19, подолання економічних протиріч, відсутність фінансової та інфраструктурної бази, браку концепції формування високопрофесійних кадрів.

Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розв'язання проблеми управління персоналом зробили Л.Балабанова, Т.Білорус, Д. Богиня, Н. Гавкалова, О. Грішнова, Н.Дребот О.Заєць, С.Ільясов, А.Колот, О.Крушельницька, М.Недашковський, Ф.Хміль та ін. Кадрова політика підприємства висвітлювалась у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, а саме: Т. Базарова, Л. Балабанової, В. Воронкової, Л. Івановської, О. Крушеницької, Ю. Одегова, Є. Пархімчик, Л. Федулової.

Ми звертаємо увагу на твори таких авторів, як М. Армстронг, Г Крудене, М. Мескон, Р. Дейв, Дж. Делмон, В. Дейтей, Ернст Ульріх фон Вайцекер, Андерс Війкман, Скотт Кауфман, Стівен Пінкер. Концепція конкурентоспроможності знайшла своє відображення у роботах таких авторів, як : М.Вебер, Е.Дюркгейм, В.Зомбарт, Дж.М.Кейнс, Дж.Б.Кларк, А.Маршал, К.Менгер, Ф.фон Хайєк, Т.Парсонс, Т.Мальтус, Джд.Ст. Мілль, Д.Рікардо, Ж.-Б.Сей та ін.

У вітчизняному науковому просторі до цієї тематики зверталися такі вчені, як М. Ажажа, В. Воронкова, Т. Бутченко, О. Венгер, Н. Капітаненко, В. Нікітенко, О. Мороз, Н. Метеленко, О. Кириченко, М. Лепський, І. Сіліна, В. Скворець, Р. Олексенко, О. Шапуров, А. Череп, О. Фурсін. Ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від конкурентоспроможності, достатнього фінансового потенціалу, але й від рейтингу та іміджу підприємства, компетенцій персоналу,

Об'єктом магістерської роботи є процеси, пов'язані з конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи.

Предметом магістерської роботи є соціально-економічні закономірності удосконалення кадрового потенціалу підприємства та розробка заходів щодо виходу підприємства з кризи.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення наукових положень і практичних рекомендацій щодо конкурентоспроможності кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи.

Відповідно до поставленої мети у кваліфікаційній роботі було сформульовано та вирішено такі наукові й практичні завдання:

- здійснити аналіз теоретичних засад управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи;
- уточнити понятійно-категоріальний апарат управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи;
- з'ясувати зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи;
- розробити організаційно-управлінську структуру підприємства;
- виявити діагностику проблем управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи;
- дослідити SWOT-аналіз проблем управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи;
- дати аналіз шляхів удосконалення управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи;
- здійснити економічне обґрунтування управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи;

- розробити практичні рекомендації щодо розробки заходів управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи.

Методологія дослідження. Для розв'язання поставлених завдань у кваліфікаційній роботі на різних етапах наукового дослідження використано низку загальнонаукових і спеціальних методів. Активно використовуються методи Agile методології, сприяє адаптації і гнучкості виживання підприємства, формування конкурентних цінностей, які можна використовувати для оцінювання та визначення програм контролю за розвитком та управління всіма процесами у ситуації кризи, реалізації невикористаних можливостей для упровадження інновацій, інноваційного виробничого менеджменту.

Методологія дослідження – це отримання максимально точної і об'єктивної інформації про процеси і явища виробничих процесів на підприємстві, що включає наступні види методологічних підходів, що утворюють необхідні компонент виходу з кризи, - вирішення протиріч і суперечностей кризової ситуації та подолання проблем менеджменту, в основі якого характеристика об'єкта, предмета аналізу, виявлення проблем та формулювання завдань дослідження, формування уявлень про послідовність етапів у контексті вирішення певних кризових ситуацій.

Методологія дослідження ґрунтується на вивченні матеріалів опублікованих робіт і огляді практик з оцінки конкурентоспроможності працівників. Методологія дослідження конкурентоспроможності кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи включає загальнофілософські методи:

1) аналіз у контексті філософського методологічного дискурсу про концепцію та розробку практичних заходів виходу підприємства з кризи та формування відповідної конкурентоспроможної кадрової політики, завдяки якій можна проаналізувати стан складної системи виробничої системи і вийти з кризи, використовуючи методи:

А) типологічного аналізу (що базується на розподілі складних об'єктів та на групи (класи);

Б) факторного аналізу, за допомогою якого з'ясовуються фактори, які впливають на певні явища і процеси конкурентоспроможності;

В) функціонального аналізу у контексті дослідження причинно-наслідкових зав'язків окремих рушійних сил розвитку конкурентоспроможності, включаючи комплекс діючих факторів внаслідок чого робиться крок до пізнання закономірностей розвитку та виходу підприємства з кризи;

Г) кореляційного аналізу, що дає можливість встановити рівень залежності величини (показників) у вигляді коефіцієнта кореляції;

2) *системний метод*, який розглядає конкурентоспроможність кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи як цілісне явище, що складається з різних взаємопов'язаних явищ як упорядкованого складноорганізованого цілого, що направлений на те, щоб розкрити зміст прогресивного розвитку ентропійних процесів та визначати шляхи виходу з кризи у точках біфуркації для досягнення найбільшого синергетичного ефекту;

3) *синергетичного аналізу*, що включає теорію самоорганізаційних відкритих систем, які опиняються у точках нерівновагомості, невизначеності, біфуркації (роздвоєння), стохастичності інформації, дрейфу системи, коли відбувається зміна пріоритетів),

Методологія дослідження конкурентоспроможності кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи дозволила проаналізувати кризові процеси як складний соціальний феномен і діалектичний процес, що включає симбіоз чинників:

А) посилення взаємозв'язку всіх частин та елементів кадрового потенціалу як єдиного цілого;

2) накопичення організаційної складності на всіх рівнях і у всіх сферах виробничого процесу;

3) прискорення змін щодо виходу підприємства з кризи у формат стабільного розвитку на всіх рівнях. Конкурентоспроможність кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи є найважливішим стратегічним чинником, який визначає як успіх проведення реформ, так і перспективи досягнення стабільності.

Гіпотеза дослідження: попередній аналіз існуючої системи оцінки конкурентоспроможності працівників дає можливість припустити, що в даний час процес проведення оцінки конкурентоспроможності працівників проводиться за результатами дослідження показників, що характеризують конкурентоспроможність працівників у межах лише організації, і має загалом системний, але формальний характер. Наслідком чого є недостатньо високий рівень конкурентоспроможності працівників та несвоєчасне вироблення управлінських рішень щодо її зростання. Передбачуваною причиною цього є відсутність незалежної, комплексної оцінки конкурентоспроможності працівників та ефективності управління рівнем її зростання.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що виявлено особливості та алгоритм проведення оцінки конкурентоспроможності працівників при аналізованих методах оцінки персоналу, а також визначено методики, які підходять для визначення показників, що характеризують сформованість конкурентоспроможності працівників та аналізу результатів оцінки конкурентоспроможності.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розв'язанні важливої наукової проблеми удосконалення конкурентоспроможності кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи:

Уперше:

- науково обґрунтовано оцінку конкурентоспроможності кадрового потенціалу підприємства, яка набуває все більшого значення для кожного підприємства, будь-якого регіону і галузі, при цьому процес оцінки повинен бути інтегрований в стратегію розвитку підприємства в умовах кризи, пандемії COVID-19, що вимагає формування «нової моделі

конкурентоспроможності», що включає декілька блоків: а) нормативно-правовий, що регулює соціально-значимі аспекти кадрової політики; б) методологічний, складовими якого є об'єкт і суб'єкт, цілі, чинники і принципи кадрової політики та її удосконалення, що сприяє адаптації фахівців до кризових умов; в) моніторинговий блок, який передбачає визначення критеріїв здійснення моніторингу, процедур та інструментів результатів оцінювання конкурентоспроможності кадрового потенціалу підприємства;

- визначено нові проблеми «оцінки», що походить від слова «оцінювати», що означає визначати чогось ціну. Поняття «оцінка праці» тісно пов'язане з поняттям оцінки конкурентоспроможності працівників. Конкурентоспроможність можна визначити як здатність перемагати у суперництві за ті чи інші економічні блага. Оцінка конкурентоспроможності працівників - це процес аналізу і діагностики кількісних і якісних показників, що характеризують сформованість конкурентоспроможності працівників, визначення рівня розвитку їх здібностей і можливостей та виявлення причин недостатньої сформованості конкурентоспроможності працівників з метою реалізації цілей та завдань підприємства;

Удосконалено:

- категоріальне поле понять, що розкривають сутність, методичні підходи оцінки конкурентоспроможності працівників, для чого слід володіти методами оцінки конкурентоспроможності, знати особливості, переваги і недоліки, алгоритми оцінки конкурентоспроможності працівників в умовах кризи. При вивченні літератури ми прийшли до висновку, що до теперішнього часу немає єдиного механізму кількісної та якісної оцінки рівня сформованості конкурентоспроможності працівників. Методики оцінок істотно відрізняються один від одної за кількістю показників, охоплюють різні аспекти досліджуваної категорії, не мають універсального характеру. Тому в дослідженні виявлено особливості та алгоритми, проаналізовано методики, що характеризують конкурентоспроможність працівників.

Доведено, що на сьогодні відсутня незалежна, комплексна оцінка конкурентоспроможності працівників та ефективності управління рівнем її зростання.

- використано ряд підходів, які вже використовуються в організаціях чи на підприємствах: 1) інструментальний –експертна оцінка персоналу; 2) методи атестація персоналу - ассесмент-метод як комплексна оцінка персоналу, заснована на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтованих на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців; 3) тестування - метод «360 градусів»; 4) оцінка на основі моделей компетенцій -експертні оцінки, самооцінка; 5) метод анкет - метод стандартних оцінок; 6) Performance management (PM) - управління результативністю; 7) порівняльний метод - управління по цілям. Інструментальний підхід передбачає оцінку працівників за допомогою інструменту (анкети, тестів, моделі компетенцій); експертний - експертну оцінку працівників по заданих параметрах із залученням експертів (керівників, фахівців). Подібне розділення на експертний та інструментальний підходи є умовним, оскільки між методами оцінки, які належать до того чи іншого підходу, існує взаємозв'язок;

- доведено, що при процедурі оцінки конкурентоспроможності працівників дотримуватися загальних алгоритмів, які прийнятні для оцінки конкурентоспроможності: 1) визначення мети оцінки конкурентоспроможності; 2) дослідження чинників, що впливають на конкурентоспроможність об'єкта; 3) формування критеріїв та показників конкурентоспроможності; 4) розрахунок окремих показників і визначення, що узагальнюють показники конкурентоспроможності; 5) аналіз результатів оцінки конкурентоспроможності та розроблено практичні рекомендації оцінку конкурентоспроможності кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи.

Отримало подальший розвиток:

- уточнення напрямів удосконалення чинників конкурентоспроможності з боку працівника як зовнішні, так і внутрішні: 1) чинники, що лежать на стороні попиту на працю з боку роботодавця; 2) чинники, що лежать на стороні пропозиції праці, визначають порівняльні переваги даного індивіда в ряду інших претендентів на робочі місця; 3) загальні коливання економічної кон'юнктури, що модифікують очікування і кадрові стратегії роботодавців; 4) інституційна організація ринку праці.

Якісні характеристики працівників: 1) особистісні характеристики працівника і рівень до їх підготовки та виконання; 2) параметри трудової історії працівника (загальний і специфічний стаж роботи); 3) соціально-демографічні характеристики (стать, вік, сімейний стан, стан здоров'я);

Практичне значення одержаних результатів дослідження визначається можливістю використання результатів до слідження на конкретному підприємстві, де працює авторка. Теоретичне і практичне значення дослідження у визначенні напрямів формування алгоритмів оцінки конкурентоспроможності працівників на основі наступних критеріїв: 1) рівень освіти; 2) якісні характеристики працівників, обумовлені рівнем професійної підготовки, кваліфікації та практичними навичками; 3) умови найму на ринку, що включають у себе форми і види зайнятості, умови зайнятості та праці, якість праці, імідж працівника, дисципліна праці, володіння корпоративними установками, трудову поведінку; 4) вартісні складові або цінові характеристики конкурентоспроможності, які тісно представляють собою форму сукупних витрат на працівників роботодавця, що складаються з двох частин: ціни працівників і ціни її споживання; 5) особистісні характеристики, що відображають соціально-демографічні, психофізіологічні і мотиваційні особливості. Вищевказані критерії є складовими поняття «конкурентоспроможність працівників», що складають конкурентоспроможність персоналу в умовах кризи.

Апробація результатів дослідження знайшла своє відображення в наступних публікаціях авторки:

1. Юдакова К. Р., Воронкова В. Г. Розробка заходів оцінки конкурентоспроможності кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи. Матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України». Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С.186-187.

Структура та обсяг магістерської роботи: Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг магістерського дослідження складає 122 стор., список використаної літератури - 119 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

1.1 Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи

Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи виходять з визнання вирішальної ролі кадрового потенціалу, зокрема теорії людського капіталу, що набула широкого розповсюдження в США, а з початку 60-х років ХХ ст. по всьому світі. Вибухове підвищення інтересу до теми людського чинника та вкладеного у нього капіталу було обумовлене визнанням високої його віддачі. Про це свідчать вражаючі успіхи, динамічний та стрімкий прогрес та розвиток індустріальних країн. Став очевидним той факт, що залежність економічного росту від працівника, його потенціалу, можливостей, особливостей, здібностей, освіти (різних її видів і рівнів), професіоналізму, що носить не кон'юнктурний, а важливий, стійкий характер. Сьогодні людський потенціал дедалі більше перетворюється на визначальний чинник виходу підприємств з кризи. Ми виокремлюємо наступні теорії криз: катастроф, циклів, систем, інноваційна, антикризового управління (Р.Акоффа), що обумовлені неефективністю управління, економічними чинниками суспільства, необхідністю реформування країни, управління країною шляхом антикризового управління [1].

Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи виходять з того, що, по-перше, в умовах кризи одним з вирішальних чинників конкурентоспроможності

підприємства є забезпечення високої якості кадрового персоналу, що здійснюється завдяки механізмам управління людськими ресурсами.

По-друге, діяльність підприємства залежить від ряду чинників, що впливають на рівень продуктивності праці, ефективності виробництва та на прибуток підприємства, в основі чого лежить людський ресурс.

По-третє, складні процеси реорганізації підприємств, перехід до нових, ринкових умов господарювання ставлять перед вітчизняними керівниками комплексні проблеми підвищення ефективності роботи працівників. Людський потенціал при цьому відіграє все зростаючу роль і особливо зростає роль підвищення професійної компетентної підготовки персоналу усіх ланок управління підприємством [2].

По-четверте, значну роль відіграє концепція управління людським розвитком, яку слід сформулювати, адже концепція управління людським розвитком у кожній конкретній компанії чи на підприємстві є різною і залежить від багатьох чинників: організаційної та корпоративної культури, стадій розвитку підприємства, місії і цілей підприємства, його загальної стратегії.

По-п'яте, управління людськими ресурсами в умовах кризи набуває все більшого значення, оскільки в умовах жорсткої конкурентної боротьби підприємства для успішного здійснення своєї діяльності повинні володіти персоналом високого рівня професіоналізму. Адже, будь-яка проблема підприємства – це проблема управління персоналом, так як персонал підприємства потребує удосконалення професійних, а сьогодні і цифрових компетентностей. Ефективне управління людським розвитком залежить від того, на якому етапі життєвого циклу знаходиться підприємство і на якому етапі кар'єри і життя знаходиться працівник. Менеджери з персоналу – це лінійні менеджери; спеціалісти кадрових служб – це експерти в сфері управління людьми. Будь-яка проблема управління персоналом – це загальна проблема для лінійних та кадрових менеджерів [3].

Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи засвідчують, що людський ресурс - найбільш цінна і важлива частина продуктивних сил суспільства. Вони створюють і приводять в рух засоби виробництва, постійно їх вдосконалюють. У цілому ефективність бізнесу залежить від кваліфікації службовців, їх розміщення і використання. Те чи інше використання кадрів пов'язано зі зміною показника продуктивності праці. Зростання цього показника є найважливішою умовою розвитку продуктивних сил організації і на пряму впливає на дохід [4].

Кадровий потенціал як об'єкт управління конкурентоспроможністю, на нашу думку, визначається також сукупністю якостей людини (здоров'я, освіта, професіоналізм тощо), які впливають на результати його діяльності і відповідно на доходи та конкурентоспроможність. Аналіз літератури дозволив виявити, що управління людськими ресурсами - складова частина стратегічно орієнтованої політики підприємства. Мета управління людськими ресурсами – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації, вимогами чинного законодавства, станом ринку праці [5].

Необхідно мати на увазі, що робота з персоналом не починається з вакансії і не закінчується прийомом на роботу. Процес роботи з персоналом повинен бути побудований так, щоб найкоротшим шляхом приходити до бажаного результату відносно будь-якого питання або проблеми в кадровій сфері. Завдання керівника полягає в тому, щоб максимально ефективно використовувати можливості персоналу. Якими б сильними не були рішення керівників, ефект від них може бути отриманий тільки тоді, коли вони вдало втілені у справи співробітниками компанії. І це може статися тільки в разі, якщо в організації існує якісне управління людськими ресурсами.

Суттю управління людськими ресурсами є робота з персоналом відповідно концепції розвитку підприємства, яка є ще недостає

розробленою в сучасних умовах конкурентоспроможності та інформаційної революції, яка в цілому буде сприяти людському розвитку. Отже, формування концепції удосконалення управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності відіграє велику роль, так як вона допоможе керівникам глибше проникнути у проблеми управління персоналом на сучасному етапі, сформувавши уявлення про удосконалення механізмів управління людськими ресурсами та концепцію управління людським розвитком в умовах конкурентоспроможності [6].

Оцінка конкурентоспроможності працівників у сучасних умовах має все більше значення для кожної організації, будь-якого регіону та галузі, при цьому процес оцінки має бути інтегрований загалом у стратегію розвитку організації, регіону, галузі та відповідати їй. Слід зазначити, що незважаючи на досить глибоке опрацювання пошуку підходів до оцінки конкурентоспроможності працівників, досі немає єдиного механізму кількісної та якісної оцінки рівня сформованості конкурентоспроможності працівників. Методики оцінок «істотно відрізняються одна від одної за кількістю показників, охоплюють різні аспекти досліджуваної категорії, немає універсального характеру» [7], що актуалізує цю тематику. Таким чином, оскільки самостійної та усталеної методики оцінки сформованості конкурентоспроможності працівників не існує, є доцільним розгляд методик оцінки персоналу, прийнятних для оцінки показників, що характеризують сформованість конкурентоспроможності працівників за умови їх удосконалення, на основі вивчення їх недоліків та переваг та можливості їх адаптації до певної галузі та сфері діяльності.

Головне завдання дослідження – запропонувати методичний підхід оцінки конкурентоспроможності працівників, що має універсальний характер, прийнятний для використання підприємствами. Для цього розглянемо основні методи оцінки персоналу, прийнятні та для оцінки конкурентоспроможності працівників, виявимо особливості, переваги та недоліки та запропонуємо алгоритм оцінки конкурентоспроможності

працівника. Певною мірою інтегруючим підходом, що включає як внутрішні, і зовнішні чинники конкурентоспроможності, є підхід з позицій компетенції – характеристики працівника за підсумками оцінки ефективності його дій, тобто поняття, що включає як набуті знання і навички, а й уміння, освоєння способів виконання тієї чи іншої виду діяльності. Високий рівень компетентності спричиняє високу конкурентоспроможність та економічний успіх [8].

Конкурентоспроможність передбачає не просто наявність у працівника тих чи інших знань, навичок, компетенцій. Її рівень залежить також і від ступеня виразності відносних конкурентних переваг, які б вигідно відрізняли його від інших претендентів на робоче місце, якщо йдеться про зовнішній ринок праці, або від колег по роботі, якщо йдеться про внутрішній ринок [9].

Оцінку конкурентоспроможності працівників пропонує здійснювати її, виходячи з їх конкурентних переваг, які поділяються нею також на зовнішні та працівники внутрішні. Зовнішні конкурентні переваги працівників визначаються конкурентоспроможністю підприємства, де працює конкретний працівник. Якщо на підприємстві високий рівень конкурентоспроможності, то й працівники мають хороші зовнішні умови для досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Внутрішні конкурентні переваги працівників можуть бути спадковими та набутими. Крім того, на думку автора, основні чинники, що впливають на напруженість та рівень конкурентоспроможності з боку роботодавця, – це грошові та негрошові, з боку працівника – кваліфікаційно-професійні та особистісно-мотиваційні.

Слід врахувати і напрями вдосконалення системи надання гарантій та компенсацій працівникам за роботу в небезпечних (шкідливих) умовах праці. Поділ ринку праці на внутрішній та зовнішній сегменти дозволяє аналогічним чином класифікувати конкурентоспроможність. Зовнішня конкурентоспроможність відбиває шанси працівника у суперництві за вакантні робочі місця у конкретній сфері зайнятості, а внутрішня – показує

перспективи працівника під час переміщення з однієї робочого місця інше всередині підприємства [10].

На підставі вищевикладеного нами доповнено та складено загальну характеристику основних чинників конкурентоспроможності, що впливають на конкурентоспроможність працівників з боку роботодавця та працівника на внутрішньому ринку праці, з боку органів державної влади, освітніх установ, служб зайнятості населення, недержавних служб працевлаштування та ін. на зовнішньому ринку праці [11].

Людські ресурси - специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів. Специфіка людських ресурсів полягає в тому, що:

1) люди не лише створюють, а і споживають матеріальні та духовні цінності;

2) багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, щоб ефективно використовувати людську працю, потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості;

3) науково-технічний прогрес і гуманізація суспільного життя стрімко збільшують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями, а розкриваються людиною лише за сприятливих умов [12]

Управління конкурентоспроможністю - це процес або форма діяльності, що передбачає керівництво певною групою людей чи орієнтацію її на досягнення мети організації. Філософія управління конкурентоспроможності передбачає оцінювання працівника за результатами, а не за методами досягнення їх [13]

Під персоналом ми розуміємо сукупність всіх людських ресурсів, якими володіє організація. Це співробітники підприємства, а також партнери, які залучаються до реалізації деяких проектів, експерти, які можуть бути залученими для проведення досліджень, розробки стратегії, реалізації конкретних заходів і т.п. Саме організація ефективної діяльності персоналу і є основною турботою управління персоналом підприємства і відповідно

менеджера по персоналу. Для досягнення цієї мети необхідно добре уявляти собі такі особливості персоналу організації:

- особливості індивідуальної поведінки;
- особливості групової поведінки;
- особливості поведінки керівників, членів управлінської команди.

Особливості індивідуальної поведінки детермінуються за різними параметрами, серед яких:

- індивідуальні здібності, схильності і обдарованість - схильність до реалізації якої-небудь діяльності, орієнтація на її виконання;
- специфіка мотивації - специфіка потреб людини, уявлення про цілі професійної діяльності;
- індивідуальні цінності - загальні переконання, віра, світогляди, уявлення про світ;
- демографічні - статеві і вікові особливості;
- національні і культурні особливості - засвоєні у досвіді способи, правила і норми поведінки, які детермінують конкретні реакції людини у конкретних ситуаціях [14].

Особливості групової поведінки пов'язані з багатьма параметрами, серед яких основні:

- особливості корпоративної культури - цінності, правила поведінки, характерні для конкретного трудового колективу;
- феномени групової динаміки - етап розвитку колективу, особливості лідерства, способу поведінки в ситуації конфлікту.

Особливості поведінки керівників є однією з самих комплексних проблем, оскільки самих керівників можна розглядати і як:

- суб'єктів, що мають індивідуальні особливості;
- членів деякої групи, які володіють корпоративною культурою;
- функціонерів певної управлінської технології (типу управління), що володіють своїми правилами поведінки [15].

Отже, можна констатувати, що система управління людськими ресурсами конкурентоспроможністю уf gslghhb'vcnds дуже різнобічна і багатогранна. Вона включає всі аспекти взаємодії працівника з підприємством. Створенню такої системи і координації роботи її складових служить підрозділ (відділ) управління персоналом на сучасному підприємстві. Він має власну ієрархію посад, яка є складовою загальноорганізаційної ієрархії. Цей підрозділ підпорядковується безпосередньо заступнику керівника організації з персоналу. Чисельність співробітників відділу залежить від розміру підприємства, виду його діяльності, специфіки завдань, що стоять перед ним, фінансовим станом, ступенем розвитку тощо. Такий відділ є функціональним підрозділом, і його співробітники не беруть прямої участі в основній діяльності підприємства організації [16]

Підприємство - це економічна, соціальна, технологічна цілісність, побудована як спеціально структурована і координована система, пов'язана з оточуючим середовищем. Саме підприємство у відкритій системі повинно взаємодіяти з оточуючим середовищем для свого виживання, використовувати ресурси оточуючого середовища і постійно змінюватися, адаптуючись до оточуючого середовища, використовуючи гнучкий адаптивний менеджмент. Кожна матеріальна система підприємства прагне зберегти себе (вижити) і використовує для досягнення цього цього весь свій потенціал (ресурси).

Ресурси підприємства – це компоненти забезпечуваної діяльності, що включають енергію, матеріали, устаткування, виконавців тощо. Відповідно до кожної сфери діяльності можна визначити функцію потреби в ресурсах [17]. Структура підприємства - це її внутрішня побудова, яка характеризує склад підрозділів і систему зв'язку, підпорядкованість і взаємодію між ними.

Організаційна структура підприємства визначає співвідношення (ієрархічність) між функціями, які виконуються працівниками. Вони проявляються у формі розподілу праці, створення спеціалізованих

підрозділів, системи посад і є необхідним елементом ефективної організації [18]

Структура управління підприємства – це сукупність стійких зв'язків об'єктів і реалізованих у конкретних організаційних формах, що забезпечують цілісність управління і його тотожність самому собі, тобто збереження основних властивостей при різних внутрішніх і зовнішніх змінах. Управління підприємства як єдиний соціальний організм – це цілеспрямована координація суспільного процесу відтворення, яке охоплює управління матеріальними об'єктами, похідна від власності, що в оптимальному варіанті забезпечує ефективне виробництво продуктів і послуг, їх раціональний розподіл як в цілому, так і в окремій організаційній структурі. Принципи управління реалізуються як у керівництві, так і в управлінні економікою та виробництвом, технічними засобами і комерційними структурами [19].

Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи охоплюють широкий спектр функцій від прийому до звільнення кадрів: [20]

- найом, відбір і прийом персоналу;
- ділова оцінка персоналу при прийомі, атестації, підборі;
- профорієнтація і трудова адаптація;
- мотивація трудової діяльності персоналу та її використання;
- організація праці і дотримання ділових відносин;
- управління конфліктами і стресами;
- забезпечення безпеки персоналу;
- управління нововведеннями в кадровій роботі;
- навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів;
- управління кар'єрою, службово-професіональним просуванням;
- управління поведінкою персоналу в організації;
- управління соціальним розвитком кадрів;
- вивільнення персоналу.

Концепція управління персоналом підприємства передбачає аналіз

забезпечення:

- інформаційного;

- технічного;

- нормативно-методичного;

- правового;

- документознавчого забезпечення системи управління персоналом [21].

Концепція управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи – це цілеспрямована діяльність його керівного складу, а також керівників і спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку і стратегії кадрової політики і методів управління персоналом. Ця діяльність заключається у формуванні системи управління персоналом, планування кадрової роботи, проведення маркетингу персоналу, визначення кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі [22].

Управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове, документознавче забезпечення системи управління персоналом.

Керівники і працівники підрозділів системи управління персоналом організації також вирішують питання оцінки діяльності підрозділів системи управління організації, оцінки економічної і соціальної ефективності удосконалення управління персоналом [23]. Лідерство - це здатність впливати на індивідуумів та групи людей, щоб спонукати їх працювати для досягнення мети. Працівники йдуть за лідером передовсім тому, що він спроможний запропонувати їм засоби для задоволення їхніх потреб, вказати потрібний напрям діяльності [24].

Методи управління - це сукупність прийомів, за допомогою яких досягається мета на багатьох етапах виконання управлінських рішень. Їх можна класифікувати за різними ознаками [25].

За характером етапів управлінської діяльності методи управління поділяються на методи підготовки, ухвалення, організації, контролю за виконанням управлінських рішень.

За характером етапів здійснення впливу на виконавців методи управління поділяються на економічні, організаційно-розпорядчі, правові та соціально-психологічні.

За характером впливу на виконавців методи управління поділяються на методи прямого і непрямого впливу.

За характером застосування методи управління поділяються на загальні і спеціальні.

Стиль управління - це манера та спосіб поведінки керівника у стосунках з персоналом. До одномірних стилів відносяться автономний, комбінований, авторитарний (абсолютистський, автократичний, бюрократичний, патріархальний, прихильний), співпричетний (комунікативний, консультативний, співучасник) [26].

Авторитарному стилю управління властиве одноосібне виявлення волі за наявності управлінських функцій у керівника. Взаємовідносини керівника і персоналу зводяться до того, що керівник діє вказівки, які підлеглі зобов'язані неухильно виконувати. Керівник цього типу буде оптимальним там, де немає часу на проведення нарад і обговорення ситуацій, а необхідно ухвалювати швидкі рішення.

При автономному стилі управління керівник відіграє стримуючу пасивну роль. Рішення виробляється більшістю співробітників. Цей стиль базується на основі ділового й особистого авторитету, він допустимий у деяких видах сфери матеріального виробництва, а також в управлінні навчальними закладами.

Співпричетний стиль поряд із участю в процесі прийняття рішень керівника допускає також участь у ньому і співробітників. Керівник такого стилю надає повну свободу дій своїм підлеглим у межах їхніх

функціональних обов'язків. Цей стиль управління не ефективний у складних ситуаціях, він допустимий у творчих колективах сфери культури і науки.

Комбінований стиль у процесі вироблення рішень допускає використання елементів авторитарного і автономного стилів. Стилі управління в міру вираженості функцій управління, як правило, поділяються так: нововведення, постановка мети, співпричетність, погодження мети, система, орієнтація на результат, доведення завдань, правила вирішення, мотивація, координація, комунікація, освоєння процесу, розвиток особистості, управління тільки у виняткових випадках [27].

Вибір стилю управління в конкретних ситуаціях ставить перед керівником глобальну проблему. Тому він має бути гнучким, тобто володіти здатністю застосування і зміни стилів управління залежно від поставлених завдань, особистісних рис персоналу, ситуації тощо [28].

Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам [29]. Оцінювання персоналу має багато цілей. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Дугласом Макгрегором, яка містить: [30]

1) інформативну ціль, яка полягає в забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також усіх оцінюваних працівників даними про їхні індивідуальні здобутки та недоліки;

2) мотиваційну ціль, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди й морального заохочення з трудовою поведінкою та результатами праці й у такий спосіб орієнтує персонал на покращання діяльності в напрямі, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства;

3) адміністративну ціль, яка реалізується в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі, а саме: рішень з підвищення (пониження)

по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовки та перекваліфікації, заохочення або покарання, припинення трудового договору.

Для успішного виконання посадових обов'язків у працівників відділу мають бути такі базові характеристики:

- знання сфери діяльності організації;
- фахові знання та навички у сфері управління персоналом;
- здатність до навчання і розвитку;
- риси лідера.

Основними елементами фахових знань у сфері управління персоналом є планування і підбір, фахове навчання і розвиток працівників, мотивація їхньої діяльності й основні системи стимулювання, управління кар'єрою і оцінка роботи, а також навички спілкування та комунікації [31].

Для того, щоб модель управління персоналом була більш ефективною, вона повинна визначатися своїм стилем управління (він повинен бути узагальнений, тобто або демократичний, або автократичний), модель мотивації (батіг або пряник), підхід до компетенції, організація зарплати, підвищення кваліфікації, створення соціальної програми, традиції корпоративної культури (де кожний себе відчуває частиною підприємства) і ідеєю, яка лежатиме в основі всього управління.

Отже для підприємства необхідно:

1. Мати стратегію розвитку виробництва і персоналу.
2. Мати резерв персоналу, не тільки на біржі праці, але і в своєму бізнесі.
3. Мати систему ділової оцінки з обов'язковими атестаціями.
4. Навчитися управляти дисципліною. Відсутність бажання і так званого —треба! може привести до самих негативних наслідків.
5. Необхідно відпрацювати систему преміювання і покарання, систему ділової оцінки. Також не можна переводити людину кардинальним способом, оскільки це може викликати необоротні психологічні зміни в її житті.

6. Система управління персоналу повинна інтегрувати із системою планування зарплати. Відсутність даних відносин приведе до уповільнення, а може і до зупинки еволюції працівника [32].

Для того щоб домогтися найкращих результатів у менеджменті, необхідно чітко сформулювати мети, визначити стратегію її досягнення і способи винагороди персоналу. Тому етапи ефективного менеджменту такі: [33]

1. Постановка завдань:

- орієнтованих на досягнення позитивних результатів, а не на саму діяльність;
- сумісних між собою;
- що мають критерії оцінювання;
- досяжних, що вимагають певних зусиль.

2. Визначення стратегії досягнення завдань, до якої входить вироблення стратегії:

- ідей менеджменту;
- дієвості;
- ефективних співробітників-професіоналів;
- ґрунтовних рішень;
- ризику;
- спрощення;
- співробітництва;
- лояльності і відданості;
- якості.

3. Визначення й реалізація системи винагород за кінцевим результатом, до яких входять:

- грошова винагорода;
- схвалення;
- дія;
- винагорода вільним часом;

- взаєморозуміння і вияв інтересу до працівника;
- просування по службовій драбині й особисте зростання;
- надання самостійності й улюбленої роботи;
- призова винагорода [34].

Однією з важливих складових роботи організації є вибір стратегії ефективного менеджменту. До таких стратегій належать: [35]

- стратегія ідей менеджменту;
- стратегія дієвості;
- стратегія ефективних співробітників-професіоналів;
- стратегія ґрунтовних рішень;
- стратегія ризику;
- стратегія спрощення;
- стратегія співробітництва;
- стратегія лояльності і відданості;
- стратегія якості.

Стратегія ідей менеджменту базується на тому, що основною цінністю в підприємстві є ідеї. Кожному керівникові, який реалізує цю стратегію, необхідно володіти основами творчого мислення. Для реалізації цієї стратегії керівник має:

- вчасно проводити підготовку і перепідготовку всіх співробітників організації:
- використовувати методи "номінальної групи" і "мозкового штурму" для генерування ідей;
- створювати вільну, неформальну робочу атмосферу;
- використовувати ідеї співробітників для розвитку організації;
- виявляти терпимість до невдач;
- навчати співробітників основ творчого мислення;
- впроваджувати ефективну мотивацію співробітників;
- для розвитку новаторства заохочувати конкуренцію між групами;

- підтримувати ініціативних співробітників, відданих стратегічним завданням [36].

В основі стратегії дієвості лежить постулат, що метою будь-якої організації є досягнення результатів, яке передбачає дію. Дієвість керівників-менеджерів визначається ухваленням ефективних управлінських рішень. Для реалізації цієї стратегії керівник має:

- домогтися того, щоб прийняття рішень стало звичкою для підлеглих;
- ефективно використати групове ухвалення управлінських рішень для визначення стратегічних завдань;
- визначати якомога простіше і ясніше рішення, яке потрібно ухвалити і обумовити для його ухвалення крайній строк;
- діяти самому і винагороджувати тих, хто діє;
- попереджувати невдачі у прийнятті рішень підлеглими [37].

Стратегія ефективних співробітників-професіоналів передбачає, що метою ефективної організації є сприяння тому, щоб звичайні люди досягли незвичайних результатів. Головною метою керівника є домагання того, щоб кожний співробітник діяв самостійно після того, як визначено мету, спосіб її виміру і спосіб винагороди. Для реалізації цієї стратегії керівникові необхідно:

- визначити стратегію поведінки для кожного співробітника;
- визначити межі кожної роботи;
- домогтися того, щоб кожний співробітник міг самостійно поставити собі мету, визначити стратегію поведінки і відповідний спосіб винагороди;
- забезпечити людей необхідним інвентарем і обладнанням;
- переконатися в тому, що кожен співробітник має чітке уявлення про те, як його робота сприяє досягненню загальної мети;
- заохочувати формування творчої атмосфери [38].

Стратегія ґрунтовних рішень передбачає схильність до ґрунтовних рішень і досягнення стратегічних завдань, які реалізуються через:

- регулярну модернізацію виробництва і вкладання коштів у нові способи виконання роботи;
- інвестування особистого зростання співробітників, постійне підвищення їхнього професійного рівня;
- схильність до розробки нової продукції та інновацій;
- обслуговування споживачів, що породжує повторний бізнес;
- збереження довірчих стосунків і приватних умов у спільній діяльності з партнером;
- винагороду співробітників на основі тривалих програм за відшукування способів більш ефективної роботи;
- схильність до випуску якісної продукції;
- використання ідей співробітників;
- розвиток нових напрямів діяльності;
- схильність до стратегічного розвитку організації.

Керівник, який уміє мислити стратегічно, здатний передбачити зміни зовнішніх умов і вчасно переорієнтувати використання своїх ресурсів.

З метою реалізації стратегії ґрунтовних рішень керівники:

- оцінюють підлеглих за досить тривалий проміжок часу, визначаючи, як працівники сприяють досягненню стратегічної мети;
- визначають кілька ключових завдань, які є найбільш важливими для досягнення довготривалого успіху, і відповідно винагороджують співробітників за сприяння в реалізації їх;
- використовують стратегічне планування для визначення стратегічних завдань на 3, 5, 10, 15, 25 років;
- визначають, як можна найбільш ефективно використати потенціал кожного працівника;
- інвестують основні дослідження, розробки, виробництво нових товарів на конкретні строки виконання;
- при реалізації стратегії мотивації видають керівникам різних рівнів управління частину премій акціями, які можна перетворити на готівку тільки

з виходом на пенсію чи при звільненні з організації;

- виплачують бонуси працівникам, коли компанія має великий прибуток [39].

Стратегія ризику передбачає створення умов для досягнення високих результатів за рахунок великого ризику (розумний ризик). Реалізація цієї стратегії доступна керівникам з високим рівнем управлінської культури.

Реалізація стратегії ризику вимагає від керівника:

- використовувати диверсифікацію виробництва;
- не дозволяти собі і співробітникам витратити час на дріб'язковий ризик;
- надавати працівникам право на помилку, оскільки розумні помилки - це частина плати за особисте зростання і зростання організації;
- заохочувати тільки розумний ризик;
- не ризикувати за інших і не брати на себе їхню відповідальність, якщо справи йдуть погано, інакше вони будуть позбавлені можливості вчитися і зростати на основі особистого досвіду [40].

Стратегія спрощення ґрунтується на постулаті, що в міру розвитку організації в ній необхідно зберігати все якомога простішим. Ця стратегія не потребує великих затрат, проте вимагає високого рівня управлінської культури вищого керівника організації, що дозволяє ефективно комутувати з підлеглими.

Стратегія співробітництва передбачає вкладення великих коштів у розвиток співробітників, виключення серед них нерозумної конкуренції та конфронтації, а також забезпечення участі в ухваленні рішень. Для розв'язання цих завдань керівникові необхідно:

- визначити, наскільки правильно об'єднанні співробітники;
- стимулювати часті взаємини між співробітниками, винагороджуючи їх за взаємну допомогу;
- не дозволяти окремим групам чи співробітникам самоусуватися або виділяти кращих;

- по можливості здійснювати ротацію у самоврядних групах;
- ввічливо поводитися з підлеглими [40].

Для підвищення ефективності реалізації цієї стратегії керівник зобов'язаний:

- створити самоврядні робочі групи;
- доручити кожній із них важливу частину загальної роботи;
- зробити роботи груп взаємозалежними;
- визначити для кожної групи спосіб виміру й оцінювання її діяльності, прив'язавши до нього взаємне оцінювання членів групи;
- переконатися, що кожний член групи знає, як виконуються всі роботи.

Стратегія лояльності і відданості полягає в тому, щоб допомогти співробітникам зрозуміти і самостійно здійснювати поставлену мету, дістаючи у відповідь лояльне і віддане ставлення їх до організації. Це дуже проста і ефективна стратегія. Для її успішної реалізації керівникові необхідно:

- забезпечити цілковиту гарантованість роботи співробітників;
- зберігати канали спілкування з підлеглими відкритими так, щоб вся інформація вищого керівництва доходила до виконавців і всі ідеї співробітників доходили до вищого керівництва;
- вкладати кошти в довгострокове зростання, навчання і розвиток співробітників;
- створити справедливую систему просування співробітників із середини.

В основі стратегії якості лежать принципи функціонування японських гуртків якості. Цю стратегію можна реалізувати тільки при цілковитій зацікавленості вищого керівництва у випуску високоякісної продукції. Керівникові для успішної реалізації стратегії якості необхідно:

- домогтися розуміння кожним працівником важливості якості;
- зробити таку структурну побудову організації, щоб кожний працівник мав ясне розуміння механізму визначення якісного виконання кожного виду робіт;

- провести навчання кожного працівника основ контролю якості;
- створити атмосферу постійної праці співробітників над поліпшенням якості продукції [41].

На практиці в ефективному менеджменті застосовуються такі основні способи винагороди [42]:

- грошова винагорода. Стимулююча роль грошей особливо ефективна, коли організація винагороджує своїх співробітників залежно від виконання роботи й одержання конкретних результатів, а не за відпрацьований час.

- схвалення. Схвалення в деяких випадках є більш потужним способом винагороди, ніж гроші. Майже всі працівники позитивно реагують, якщо відчують. Що їх цінують і поважають.

- дія. У цьому разі працівники, які придбають акції організації, стають її співвласниками.

- винагорода вільним часом. Це може утримати співробітників від формування звички нерационально використовувати робочий час і дозволить їм мати більше вільного часу за умови, що вони будуть справлятися з роботою раніше визначеного строку.

- взаєморозуміння і вияв зацікавленості працівником. Цей спосіб винагороди найбільш значний для ефективних співробітників-професіоналів і вимагає від керівників доброго неформального контакту з підлеглими, а також знання того, що їх хвилює і цікавить.

- просування по службовій драбині й особисте зростання. Цей спосіб винагороди потребує великих фінансових затрат.

- надання самостійності та улюбленої роботи. Цей спосіб особливо вдалий тоді, коли працівники прагнуть стати ефективними співробітниками-професіоналами, але відчують над собою прес контролю або відчують, що іншу роботу вони виконували б більш професійно, з більшою віддачею та кращими результатами.

- призова винагорода. Цей спосіб залежить від уяви та комерційних здібностей керівництва організації [43]

Поняття «управління конкурентоспроможністю» означає управління: не в широкому значенні як управління будь-яким об'єктом чи процесом, а у вузькому – як керування організацією, структурним підрозділом, трудовою поведінкою персоналу організації тощо [44].

Отже, «управління конкурентоспроможністю» вживається у значенні сукупності людей, які утворюють організацію, перебувають у трудових відносинах з нею на підставі індивідуальних трудових договорів та зайняті суспільно корисною діяльністю та мають переваги в освіті, професійних та трудових навичках. Значення персоналу для існування й діяльності будь-якого підприємства величезне, адже без персоналу немає й підприємства. Сьогодні людський потенціал підприємства як єдиного цілого перетворюється на визначальний чинник економічного зростання і радикальних структурних змін, стає головним джерелом нагромадження багатства, що потребує проведення комплексного наукового аналізу концепції управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи, реального запровадження його провідних положень у практику ринкових трансформацій [45]. Людський потенціал є найважливішим стратегічним чинником, який визначає як успіх проведення реформ, так і перспективи відновлення економічного зростання підприємства та їх виходу з кризи та нестабільності.

1.2 Поняттєво-категоріальний апарат управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи

Поняттєво-категоріальний апарат управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи багатогранний. Академічний словник української мови зафіксував активне вживання слова в чотирьох значеннях:

1. Дія за значенням: організувати, організуватися; організовувати, організовуватися. Якщо дія триває довший час і виконується групою людей, то вона є процесом організовування чогось, упорядковування, улаштування (організація праці, організація діяльності, організація управління тощо).

2. Об'єднання людей, суспільних груп, держав на базі спільності інтересів, мети, програми дій. У теорії менеджменту прийнято для зручності будь-яку юридичну особу (підприємство, банк, навчальний заклад, лікувальний заклад тощо) називати організацією. Отже, під організацією розуміється соціальний інститут, створений засновниками на ґрунті спільності інтересів, як правило, економічних, політичних, культурних, спортивних.

3. Особливості будови чого-небудь, структура.

4. Фізичні й психічні особливості окремої особи (душевна організація людини).

У менеджменті персоналу об'єктом вивчення є організація в другому значенні цього слова, тобто як соціальний інститут у всіх його проявах, але переважно у сфері економіки. Об'єктом вивчення є також структурні підрозділи організацій та їхній персонал, окремий працівник як посадова особа та як особистість. [45]. Управління персоналом є однією із найскладніших сфер діяльності «управління конкурентоспроможністю», оскільки тут переплітаються соціальні, економічні, виробничі та інші інтереси трьох основних суб'єктів, які представлені в організації: власників, менеджерів і найманих працівників (персоналу організації) [46].

Персонал в контексті управління конкурентоспроможністю – основний штатний склад працівників організації, які виконують виробничо-господарські й управлінські функції [47]. Трактування персоналу як суб'єкта управління виробничо-господарською організацією нині є дискусійним, оскільки багато теоретиків і практиків заперечують можливу участь членів колективу організації в управлінні, дехто відстоює необхідність створення

самоврядних організацій, в яких всі члени колективу незалежно від виду занять і місця в ієрархії можуть брати участь в управлінні виробничо-технологічними, соціально- економічними процесами [48].

Процес управління конкурентоспроможністю полягає в реалізації логічно взаємопов'язаних функцій, спрямованих на забезпечення організації необхідною чисельністю працівників відповідної компетенції, на стимулювання ефективної поведінки зайнятого персоналу відповідно до цілей організації. Тому управління персоналом має функціональний, інституціональний та інструментальний виміри [49]. Функціональний вимір управління персоналом охоплює зв'язок «діяльність – функція», необхідний для реалізації цілей організації; інституціональний вимір – стосується суб'єктів, уповноважених на прийняття рішень, взаємні сутнісні та ієрархічні зв'язки між ними; інструментальний вимір – методи і знаряддя (інструменти), використовувані для реалізації функцій управління персоналом [50]

Управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи включає засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив, працівників задля досягнення цілей організації [51]. Класифікація персоналу рет цього здійснюється за різними ознаками. Персонал організацій поділяється на професіоналів, фахівців, технічних службовців, робітників сфери обслуговування і торгівлі, кваліфікованих робітників сільського й лісового господарства, риборозведення і рибальства, кваліфікованих робітників з інструментом, операторів і складальників устаткування й машин, працівників найпростіших професій, осіб без професії [52].

Управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи як сфера професійної діяльності нині має велике практичне значення. Зростає роль людського чинника на виробництві, поступово ускладнюються функції керівників трудовими колективами. Усе це привернуло увагу науки. Отже, управління конкурентоспроможністю

кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи має три грані, розвивається за трьома напрямками: як сфера практичної професійної діяльності; як навчальна дисципліна; як галузь науки.

Оцінка конкурентоспроможності кадрового потенціалу підприємства набуває все більшого значення для кожної організації, будь-якого регіону і галузі, при цьому процес оцінки повинен бути інтегрований в стратегію розвитку організації в умовах кризи, пандемії COVID-19. Мета – розробити методичні підходи оцінки конкурентоспроможності працівників, для чого слід володіти методами оцінки конкурентоспроможності, для чого знати особливості, переваги і недоліки та алгоритми оцінки конкурентоспроможності працівників в умовах кризи [53].

При вивченні літератури ми прийшли до висновку, що до теперішнього часу немає єдиного механізму кількісної та якісної оцінки рівня сформованості конкурентоспроможності працівників. Методики оцінок істотно відрізняються один від одної за кількістю показників, охоплюють різні аспекти досліджуваної категорії, не мають універсального характеру. Тому слід виявити особливості та алгоритми, проаналізувати методики, що характеризують конкурентоспроможність працівників. На сьогодні ще відсутня незалежна, комплексна оцінка конкурентоспроможності працівників та ефективності управління рівнем її зростання [119].

Методологія дослідження ґрунтується на вивченні матеріалів опублікованих робіт і огляді практик з оцінки конкурентоспроможності працівників. Поняття «оцінка» походить від слова «оцінювати», що означає визначати чогось ціну. Поняття «оцінка праці» тісно пов'язане з поняттям оцінки конкурентоспроможності працівників [54].

Конкурентоспроможність можна визначити як здатність перемагати у суперництві за ті чи інші економічні блага. Оцінка конкурентоспроможності працівників - це процес аналізу і діагностики кількісних і якісних показників, що характеризують сформованість конкурентоспроможності працівників, визначення рівня розвитку їх здібностей і можливостей та виявлення причин

недостатньої сформованості конкурентоспроможності працівників з метою реалізації цілей та завдань організації в умовах кризи.

При цьому ми використаємо ряд підходів, які вже використовуються в організаціях чи на підприємствах:

- 1) інструментальний –експертна оцінка персоналу;
- 2) методи атестація персоналу - ассесмент-метод як комплексна оцінка персоналу, заснована на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтованих на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців;
- 3) тестування - метод «360 градусів»;
- 4) оцінка на основі моделей компетенцій -експертні оцінки, самооцінка;
- 5) метод анкет - метод стандартних оцінок;
- 6) Performance management (PM) - управління результативністю;
- 7) порівняльний метод - управління по цілям.

Інструментальний підхід передбачає оцінку працівників за допомогою інструменту (анкети, тестів, моделі компетенцій); експертний - експертну оцінку працівників по заданих параметрах із залученням експертів (керівників, фахівців).

Подібне розділення на експертний та інструментальний підходи є умовним, оскільки між методами оцінки, які належать до того чи іншого підходу, існує взаємозв'язок [55].

Важливо при процедурі оцінки конкурентоспроможності працівників дотримуватися загальних алгоритмів, які прийнятні для оцінки конкурентоспроможності:

- 1) визначення мети оцінки конкурентоспроможності;
- 2) дослідження чинників, що впливають на конкурентоспроможність об'єкта;
- 3) формування критеріїв та показників конкурентоспроможності;

4) розрахунок окремих показників і визначення, що узагальнюють показники конкурентоспроможності;

5) аналіз результатів оцінки конкурентоспроможності.

При цьому слід враховувати чинники конкурентоспроможності з боку працівника як зовнішні, так і внутрішні:

1) чинники, що лежать на стороні попиту на працю з боку роботодавця;

2) чинники, що лежать на стороні пропозиції праці, визначають порівняльні переваги даного індивіда в ряду інших претендентів на робочі місця;

3) загальні коливання економічної кон'юнктури, що модифікують очікування і кадрові стратегії роботодавців;

4) інституційна організація ринку праці.

Якісні характеристики працівників:

1) особистісні характеристики працівника і рівень до їх підготовки та виконання;

2) параметри трудової історії працівника (загальний і специфічний стаж роботи);

3) соціально-демографічні характеристики (стать, вік, сімейний стан, стан здоров'я) [56].

Таким чином, для формування конкурентоспроможних працівників запропонуємо алгоритм оцінки конкурентоспроможності працівників на основі наступних критеріїв:

1) рівень освіти;

2) якісні характеристики працівників, обумовлені рівнем професійної підготовки, кваліфікації та практичними навичками;

3) умови найму на ринку, що включають у себе форми і види зайнятості, умови зайнятості та праці, якість праці, імідж працівника, дисципліна праці, володіння корпоративними установками, трудову поведінку;

4) вартісні складові або цінові характеристики конкурентоспроможності, які тісно представляють собою форму сукупних витрат на працівників роботодавця, що складаються з двох частин: ціни працівників і ціни її споживання;

5) особистісні характеристики, що відображають соціально-демографічні, психофізіологічні і мотиваційні особливості.

Вищевказані критерії є складовими поняття «конкурентоспроможність працівників» складають конкурентоспроможність персоналу в умовах кризи.

Інструментальний підхід передбачає оцінку працівників за допомогою інструменту (анкети, тестів, моделі компетенцій тощо), експертний – експертну оцінку працівників за заданими параметрами із залученням експертів (керівників, спеціалістів тощо). Подібний поділ на експертний та інструментальний підходи є умовним, оскільки між методами оцінки, що належать до того чи іншого підходу, існує взаємозв'язок. Методи, віднесені нами до інструментального підходу оцінки, можуть бути розроблені та перевірені на надійність та валідність за допомогою методів, що належать до експертного підходу оцінки конкурентоспроможності працівників, або використовуватися комбіновано/комплексно [57].

Багато методів прості у застосуванні, мають низку позитивних моментів. Так, наприклад, у процесі найпоширенішого інструментального методу – методу анкет, у процесі анкетування працівника (сотрудника/кандидата) на вакансію пропонується письмово відповісти на запитання, подані у формі опитувального листа – анкети. Завдяки простоті використання та обробки анкетування може застосовуватися як окремо, так і як складова практично всіх видів комплексної системи оцінки персоналу. Одним із численних варіантів застосування анкети є збір інформації про реальні ділові та особистісні компетенції працівника в рамках системи оцінки за методом «360 градусів» [58].

В даному випадку анкетування його керівника, колег, підлеглих та клієнтів значно заощаджує час опитуваних та співробітника, який займається

обробкою отриманих даних. Але в той же час вищезазначені методи мають і ряд недоліків: вимагають великих тимчасових і трудових витрат, пов'язані зі стресом для оцінюваних, мають суб'єктивізм, акцентують увагу на одному працівнику, ґрунтуються на оцінці співробітника безпосереднім керівником.

Методики, перевагою яких є опрацьованість, всебічність та об'єктивність оцінки, орієнтованість на довгострокове навчання та розвиток співробітників, наприклад оцінка на основі моделей компетенцій, вимагають залучення сторонньої допомоги, що призводить до великих фінансових витрат на проведення та організацію оцінки [59].

Будь-яка методика має переваги та недоліки. Недоліки методик є підставою для їх усунення і, відповідно, вдосконалення існуючих методик та можливості їх паралельного використання шляхом їх злиття в єдину, комплексну та універсальну методику.

При процедурі оцінки конкурентоспроможності працівників, на думку, доцільно дотримуватися загального алгоритму, представленого нами у власній розробці.

Алгоритм, прийнятний з метою оцінки конкурентоспроможності працівника включає алгоритм оцінки конкурентоспроможності:

I етап - визначення мети оцінки конкурентоспроможності;

II етап - дослідження факторів, що впливають на конкурентоспроможність об'єкта;

III етап - формування критеріїв та показників конкурентоспроможності

IV етап - розрахунок приватних показників та визначення узагальнюючих показників конкурентоспроможності;

V етап - аналіз результатів оцінки конкурентоспроможності.

Розглянемо докладніше кожен із етапів алгоритму, прийнятого з метою оцінки конкурентоспроможності працівника.

I етап. Визначення мети оцінки конкурентоспроможності. Оцінка конкурентоспроможності працівників дозволяє: оцінити ефективність управління конкурентоспроможністю працівників та розширити стратегічні

їх можливості; управляти організацією, оцінюючи відповідність працівників стратегічним цілям та завданням організації; формувати стратегічну програму підвищення конкурентоспроможності працівників, організації, галузі, регіону та країни в цілому; виявляти та утримувати працівників, які мають високий рівень конкурентоспроможності та можливості його зростання.

II етап. Дослідження чинників, які впливають конкурентоспроможність об'єкта. Формування та розвитку конкурентних переваг працівників визначається багатоплановими, взаємозалежними чинниками, які впливають конкурентоспроможність працівника ринку праці [60].

Впровадження оцінки сумісності системи активізації та мотиваційного профілю працівника в управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах кризи відіграє велику роль. Фактори формування та підвищення конкурентоспроможності працівників можна розділити на:

об'єктивні (стаття, вік, національність, громадянство, спадковість, стан здоров'я);

суб'єктивні (професійна мобільність, ступінь готовності до постійного професійно-кваліфікаційного зростання, мотиваційні та комунікативні особливості особистості, наявність зв'язків та знайомств, що дозволяють зберегти за собою робоче місце та отримати нове, професійна підготовка, рівень кваліфікації, рівень освіти, стаж роботи).

В дослідженнях визначаються такі фактори конкурентоспроможності працівників:

зовнішні фактори (економічні, соціальні, правові, кон'юнктурні);

фактори внутрішнього середовища (морально-психологічний клімат, вести, організація праці, кар'єрна перспектива);

фактори особистої конкурентоспроможності працівників (фізіологічні, індивідуальні, особисті).

Також оцінку конкурентоспроможності працівників слід здійснювати виходячи з його конкурентних переваг, які бувають зовнішніми по

відношенню до працівників та внутрішніми. Отже, чинники, яких залежить конкурентоспроможність працівників, можна розділити на внутрішні і зовнішні стосовно працівника.

Чинники конкурентоспроможності з боку працівника [61].

Зовнішні:

- 1) фактори, що лежать на стороні попиту на працю з боку роботодавця;
- 2) фактори, що лежать на стороні пропозиції праці, визначають порівняльні переваги даного індивіда серед інших претендентів на робочі місця;
- 3) загальні коливання економічної кон'юнктури, модифікуючі очікування та кадрові стратегії роботодавців;
- 4) інституційна організація ринку праці.

Внутрішні:

- 1) якісні показники працівників;
- 2) особистісні характеристики працівника та рівень його домагань;
- 3) параметри трудової історії працівника (загальний та специфічний стаж роботи, відсутність періодів безробіття);
- 4) соціально демографічні характеристики (стаття, вік, сімейний стан, стан здоров'я та ін.).

Таким чином, конкурентоспроможність передбачає не просто наявність у працівника тих чи інших знань, навичок, компетенцій. Її рівень залежить також і від ступеня виразності відносних конкурентних переваг, які б вигідно відрізняли його від інших претендентів на робоче місце, якщо йдеться про зовнішній ринок праці, або від колег по роботі, якщо йдеться про внутрішній ринок. Певною мірою інтегруючим підходом, що включає як внутрішні, і зовнішні чинники конкурентоспроможності, є підхід з позицій компетенції – характеристики працівника за підсумками оцінки ефективності його дій, тобто поняття, що включає як набуті знання і навички, а й уміння, освоєння способів виконання тієї чи іншої виду діяльності. Високий рівень

компетентності спричиняє високу конкурентоспроможність та економічний успіх.

1.3 Зарубіжний досвід дослідження управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи

Зарубіжний досвід дослідження управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи включає поділ ринку праці на внутрішній та зовнішній сегменти, що дозволяє аналогічним чином класифікувати конкурентоспроможність. Зовнішня конкурентоспроможність відбиває шанси працівника у суперництві за вакантні робочі місця у конкретній сфері зайнятості, а внутрішня – показує перспективи працівника під час переміщення з однієї робочого місця інше всередині підприємства [62].

Проаналізовано зарубіжний досвід напрямів удосконалення механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах конкурентоспроможності. Було проаналізовано провідний досвід таких зарубіжних країн, як США, Китай, Японія, Франція, Німеччина та Великобританія. Було виявлено, що досвід цих країн має як переваги та недоліки, але кожна з них довела свою ефективність у зарубіжній практиці.

Згідно вибраному маркетинговому напрямку кожна країна ефективно конкурує на сучасному металургійному ринку. Конкурентоспроможність підприємств на світовому ринку залежить від ряду показників, серед яких рентабельність, характер інноваційної діяльності, рівень продуктивності праці, ефективність стратегічного планування і управління підприємством.

Міжнародний досвід показує, що ефективна діяльність підприємств на світовому ринку, а також їх розвиток, неможливі без проведення інноваційних процесів на підприємстві. Інноваційна діяльність має бути

спрямована на створення і реалізацію конкурентних переваг. Виявлено, що в зарубіжних країнах визначають працівників як вирішальний фактор збереження конкурентоспроможності підприємства та присутня націленість на підготовку кадрів відповідно до мінливих вимог ринку та з урахуванням введення нових технологій [63].

На підставі вивчення зарубіжного досвіду управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства нами доповнено та складено загальну характеристику основних факторів конкурентоспроможності, що впливають на конкурентоспроможність працівників з боку роботодавця та працівника на внутрішньому ринку праці, з боку органів державної влади, освітніх установ, служб зайнятості населення, недержавних служб працевлаштування та ін. на зовнішньому ринку праці.

Загальна характеристика факторів конкурентоспроможності на ринку праці в зарубіжних концепціях визначається:

з боку держави (економічні, соціальні, правові, кон'юнктурні, внутрішні, зовнішні):

- краще економічне становище цільового ринку споживачів (роботодавців), які мають на увазі високий попит на продукцію, що випускається ними, стимулює їх інвестиційну, податкову політику з боку держави, що впливають на стан робочих місць і рівня зарплати - хороші житлові умови;

- високий розвиток соціальної інфраструктури;

- забезпеченість освітніми, медичними, культурними установами - пільги, привілеї, особливі умови для регіону, галузі, підприємства або працівника;

- розвиненість інфраструктури ринку праці;

- якість надання інформаційних, консалтингових, посередницьких та ін. типів послуг;

- успішність регулювання міграційних процесів;

- ступінь удосконалення структури професійної та додаткової освіти;
- потенційні споживачі освітніх послуг;
- попит на випускників на ринку праці;
- керівництво організацією;
- якість підготовки персоналу;
- ділова активність;
- стратегія розвитку;
- система управління;
- матеріально-технічна база;
- інформаційна база;
- фінансова політика;
- бюджетне фінансування;
- мотивація персоналу;
- корпоративна культура;
- науково-освітній потенціал (рівень кваліфікації, науково-дослідні лабораторії та ін.);
- стратегії конкурентів;
- політика конкурентів.

Фактори конкурентоздатності [64].

З боку роботодавця, з боку працівника, з боку служб зайнятості населення, приватних агенцій зайнятості:

Грошові: негрошові; кваліфікаційно-професійні; особистісно-мотиваційні; психофізіологічні; освітні; аналітико-управлінські;

- заробітня плата;
- Компенсаційний пакет організації;
- соціальні гарантії – умови, що характеризують безпеку праці;
- психологічний клімат у колективі;
- Можливості самореалізації;
- розвиток та кар'єра - рівень кваліфікації;
- професійна компетентність;

- досвід та стаж роботи за спеціальністю;
- рівень результативності - тип мотивації;
- емоційна, поведінкова та інтелектуальна гнучкість;
- відданість;
- рівень мобільності;
- стан здоров'я;
- професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації відповідно до вимог ринку праці та змін економічної ситуації;
- становище працівника у сфері зайнятості, тобто. ефективність фактичної реалізації потенціалу у сфері праці: рівень економічної активності, зайнятості та безробіття зіставних категорій працівників, розмір заробітної плати, статус робочого місця, режим та умови праці, кадровий консалтинг [65].

Таким чином, рівень конкурентоспроможності працівників залежить від різних факторів, вивчення яких дає повне уявлення про конкурентоспроможність працівників. Вплив сучасних тенденцій у сфері зайнятості на організацію оплати праці працівників відіграє також значну роль. Адаптація - найважливіша детермінанта-фактор плинності кадрів в умовах кризи,

Формування критеріїв та показників конкурентоспроможності. Більшість роботодавців відчують труднощі в оцінці конкурентоспроможності працівників у зв'язку з відсутністю чітких критеріїв оцінки. У свою чергу, відсутність фіксованих критеріїв та способів оцінки осіб, придатних для роботи на конкретній посаді, зрештою призводить до інтуїтивних рішень та неоптимального використання потенціалу працівників.

Зарубіжні концепції включають методику визначення показників, що характеризують кадровий потенціал оцінки професійних та ділових якостей персоналу [66].

Комплексний показник кадрового потенціалу: кваліфікаційний потенціал: коефіцієнт кваліфікації кадрів, коефіцієнт трудової дисципліни,

коефіцієнт стабільності кадрів; соціальний потенціал: коефіцієнт здоров'я персоналу, коефіцієнт безпеки праці, питома вага працівників, які пройшли лікування у санаторіях, профілакторіях та ін; мотиваційний потенціал: коефіцієнт середньої заробітної плати, коефіцієнт перепідготовки персоналу.

Синтезуючий показник професійних та ділових якостей працівників: рівень кваліфікації персоналу; рівень ділових якостей працівників. Переваги – всебічна, комплексна оцінка персоналу; неупередженість - орієнтує організацію ефективного використання трудових ресурсів, навчання та розвитку персоналу; при оцінці ділових якостей персоналу дозволяє отримати та формалізувати комплексну інформацію окремого працівника та в цілому групи співробітників

Недоліки: великий обсяг оцінюваних показників - для оцінки ділових якостей працівників за умови вибору в експерти співробітників підприємства з'являється загроза упередженого ставлення до працівника; при залученні експертів із сторонніх організацій потрібні додаткові матеріальні витрати [67].

Соціальний потенціал визначається на основі наступних приватних показників: питома вага витрат підприємства на утримання соцсфери, коефіцієнт здоров'я персоналу, коефіцієнт безпеки праці, питома вага працівників, які пройшли лікування в санаторіях, профілакторіях та ін. Мотиваційний потенціал становить середньоарифметичне значення коефіцієнта середньої заробітної плати та коефіцієнта перепідготовки персоналу.

Методика оцінки професійних та ділових якостей персоналу передбачає визначення параметрів, до яких автори методики відносять ділові якості конкретних працівників та їх кваліфікацію. Оцінка професійних та ділових якостей дозволяє координувати результативність праці працівників, надавати сильний вплив на мотивацію працівників до більш ефективної роботи [2]

Аналіз результатів оцінки конкурентоспроможності. Результат оцінки конкурентоспроможності працівників – еталонний показник, із яким здійснюється порівняння, дає можливість визначити рівень конкурентоспроможності як працівника, а й підприємства та галузі загалом [68].

На думку авторів, існуючі методики ефективності управління персоналом організації засновані на теоретичних викладках, запозичених зарубіжних підходах, суб'єктивних оцінок експертів, описових характеристик або бальних шкалах, у зв'язку з чим не дають можливості якісної оцінки персоналу.

На думку авторів, як базову інтерпретацію показників ефективності управління персоналом організації може виступити шестигранна піраміда, обсяг якої характеризує якість управління, а вектора-ребра підстави піраміди визначають передумови оптимального поєднання інструментів управління персоналом з метою збільшення рентабельності підприємства (висоти піраміди) [69].

Підстава піраміди управління конкурентоспроможністю може включати такі 6 елементів:

- 1) показник стабільності кадрів;
- 2) показник сумісності заробітної плати;
- 3) лояльність кадрів;
- 4) контроль над персоналом;
- 5) освіченість персоналу;
- 6) можливості просування по службі.

Універсальний характер аналізованої методики дозволяє переглядати та доповнювати оцінювані параметри з урахуванням інформаційних можливостей та аналізувати вплив окремих факторів на конкурентоспроможність працівників, а також оцінювати можливі наслідки її зміни на перспективу [70].

Рекомендований підхід спроможний, оскільки запропонована модель передбачає кількісну оцінку всіх досліджуваних показників, навіть якісних, через чисельні індекси. На думку, дана модель, запропонована вищезазначеними авторами, прийнятна з метою оцінки ефективності управління рівнем сформованості конкурентоспроможності працівників. Суть методики полягає у сумісності «ідеального числа» площ та універсальних моделей зі значеннями, побудованих пелюсткових діаграм та моделей (пірамід).

Враховуючи той факт, що авторами методики уточнюється, що склад врахованих у моделі факторів та її структура можуть бути змінені, можна стверджувати, що універсальна модель може представляти не лише шестигранну, а й трикутну, чотирикутну, п'ятикутну піраміду [71].

Методологія дослідження управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи базується на основі методів:

1) системного та структурно-функціонального аналізу, який розглядає організацію як складну систему, яка самоорганізується на шляху подолання нестабільності та криз, оптимального вирішення завдань для досягнення найбільшого ефекту від адміністративної діяльності;

2) синергетичного аналізу, що включає теорію самоорганізаційних відкритих систем, які опиняються у точках нерівновагомості, невизначеності, біфуркації (роздвоєння), стохастичності інформації (не вистачає інформації), дрейфу системи (відбувається зміна пріоритетів);

3) загальнонаукові методи – аналізу і синтезу, концептуалізації, абстрагування; закон єдності й боротьби протилежностей (оскільки без боротьби – немає й розвитку), причинно-наслідкові зв'язки.

Ми виокремлюємо концепцію підприємства, що формується на базі конкурентних цінностей, яку називають моделлю для оцінювання конкурентоспроможності (Р.Кевін, Дж.Рорбах, 1983) та визначення контролю за розвитком його діяльності [72].

В основі конкурентоспроможності:

- 1) модель внутрішніх процесів, що заснована на ієрархії;
- 2) модель відкритих систем, що зосереджена на адаптивності, готовності до дії, зростанні, набутті ресурсів та зовнішній підтримці;
- 3) модель раціональної мети, що будується на прибутку, головна увага акцентується на раціональних діях, цілях, завданнях;
- 4) модель людських ресурсів та стосунків, в основі якої згуртованість і мораль, підготовка професіоналів, організаційна та управлінська ефективність, згуртованість, продуктивність, стабільність, гнучкість.

На підставі піраміди, відповідно включають освітній та кваліфікаційний рівні працівників, рівень її професійних та ділових якостей, трудову дисципліну, стабільність, лояльність. Площа підстави піраміди дозволяє оцінку рівню сформованості конкурентоспроможності працівників.. Таким чином, ці кількісні показники можуть бути результатом оцінки конкурентоспроможності працівників, а саме еталонним показником.

Висновки до першого розділу

1. Здійснено аналіз теоретичних засад управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи та доведено, що найважливіша глобальна тенденція сучасної епохи – зростання вимог до людського чинника розвитку, ста оновлення високоінтелектуального людського капіталу як головного базового чинника суспільного виробництва та критерію економічної безпеки. А це у свою чергу виявляє необхідність використання методик ЄС для оцінки людського потенціалу з метою розробки актуальних заходів, пов'язаних з вирішення проблем концепції людського розвитку. Людський капітал, на відміну робочої сили, представляє об'єкт найбільш ефективних вкладень, що перетворює сукупність знань, умінь, можливостей, досвіду з метою їх подальшої реалізації. За соціально-економічним змістом концепція людського потенціалу складається з чотирьох компонентів, що характеризують:

Продуктивність. Люди повинні мати можливість підвищувати продуктивність своєї діяльності, брати участь у процесі формування доходу і працювати за грошову винагороду. Тому економічне зростання є однією із складових моделей розвитку людського потенціалу.

Рівність. Усі люди повинні мати рівні умови і рівні можливості. Бар'єри, які перешкоджають надбанню можливостей в економічному та політичному житті, повинні бути ліквідовані для того, щоб люди могли брати участь у реалізації цих можливостей і користуватися їх благами.

Сталість. Доступ до можливостей повинен бути забезпечений не тільки нинішнім, а й майбутнім поколінням. Належить забезпечити відновлення всіх форм капіталу — матеріального, людського, екологічного.

2. Уточнено понятійно-категоріальний апарат управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи та доведено оцінку конкурентоспроможності працівників, яку пропонують здійснювати виходячи з їх конкурентних переваг, які поділяються нею також на зовнішні та працівники внутрішні. Зовнішні конкурентні переваги працівників визначаються конкурентоспроможністю підприємства, де працює конкретний працівник. Якщо на підприємстві високий рівень конкурентоспроможності, то й працівники мають хороші зовнішні умови для досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Внутрішні конкурентні переваги працівників можуть бути спадковими та набутими.

3. З'ясовано зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи та доведено, що, на думку автора, основні фактори, що впливають на напруженість та рівень конкурентоспроможності з боку роботодавця, – це грошові та негрошові, з боку працівника – кваліфікаційно-професійні та особистісно-мотиваційні. Оцінка конкурентоспроможності працівників дозволяє детально розглянути всі параметри, які сприяють досягненню результату та своєчасному прийняттю необхідних управлінських рішень щодо коригування заходів підвищення конкурентоспроможності працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

2.1. Організаційно-управлінська структура Акціонерного товариства «Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат»)

Розвиток кадрового потенціалу установ і підприємств, що відповідає потребам і масштабами змін, які відбуваються в суспільстві, є важливою структурною складовою більш загального механізму реалізації стратегії соціального і економічного розвитку країни. Держава в будь-якому випадку тісно пов'язана з суспільством і тому абсолютно всі громадяни в певній мірі задіяні в управлінні. Саме в суспільстві створюється та із суспільства поповнюється персонал для управління. І яким є людський потенціал конкретного суспільства, такий і буде персонал органів управління підприємства. Кадровий потенціал підприємств і установ є найважливішим стратегічним чинником, який визначає успіх проведених в Україні адміністративних реформ [73].

До складу Акціонерного товариства «Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат» (ГЗК) входить 5 основних виробничих цехів, 19 допоміжних цехів, 6 підрозділів соціальної сфери, 13 відділів апарату управління комбінату.

АТ «Марганецький ГЗК» розробляє східну частину Нікопольського марганцевого родовища, яке знаходиться на правобережжі Дніпра в межах Нікопольського і Томаківського районів Дніпропетровської області і є провідним підприємством України по видобутку, збагаченню і переробці марганцевих руд. Підприємство знаходиться в місті Марганець

Дніпропетровської області. Комбінату належить пріоритетна роль в умовах освоєння технології підземних гірничих робіт. Основною та пріоритетною діяльністю комбінату є видобування марганцевої руди, яка є мінеральним компонентом, та її збагачення для споживачів феросплавної галузі та металургійної промисловості. Марганцева руда характерна низьким вмістом сірки та глинозему, що дає позитивний результат при подальшому її використанні [74].

Основним видом продукції, яку виробляє підприємство, є руда марганцева збагачена з пониженим вмістом фосфору. АТ «Марганецький ГЗК» є провідним підприємством України в галузі видобутку та переробки марганцевих руд і його основною метою є стабільне забезпечення виробництва феросплавних і металургійних заводів сировинними матеріалами. Метою діяльності підприємства є отримання доходу шляхом здійснення виробничо-господарської, науково-прикладної, дослідницько – конструкторської, фінансово-економічної та іншої діяльності та реалізації на основі отриманого прибутку інтересів акціонерів.

Предметом діяльності підприємства є:

– видобуток, збагачення, переробка марганцевої руди та концентратів; добування руд кольорових металів; реалізація збагаченої марганцевої руди та внутрішньому та зовнішньому ринках; оптова торгівля металами та металевими рудами; обслуговування та експлуатація телефонних мереж, мереж мобільного зв'язку; вторинне використання шламів збагачувальних фабрик, їх переробка з метою добутку марганцево-вміщувальних компонентів та інших корисних копалин; виконання маркшейдерсько-геофізичних спеціальних інженерно-геологічних робіт, інвентаризація земель, приватизаційні зйомки з вдачею державних актів, кадастрової зйомки; рекультивація порушених земель; здійснення співробітництва з споживачами продукції Товариства – виробниками феросплавів та чорних металів, використовуючи переробку давальницької сировини; здійснення просування марганцево-вміщуючої продукції на

внутрішніх та зовнішніх ринках шляхом створення власної інфраструктури, роботи з кінцевим споживачем та іншими учасниками організованих ринків.

Відділ кадрів є самостійним структурним підрозділом АТ «Марганецький ГЗК». Структура бюро і штат затверджуються головою правління АТ «Марганецький ГЗК» за поданням заступника голови правління з управління персоналом. Відділ кадрів безпосередньо підпорядковується заступнику голови правління з управління персоналом.

У своїй діяльності працівники відділу керуються: постановами, розпорядженнями, наказами вищестоящих органів; методичними, нормативними та іншими керівними матеріалами, що стосуються роботи з персоналом; кадровою політикою підприємства; порядком оформлення, ведення і зберігання документації, пов'язаної з персоналом та його рухом; порядком складання встановленої звітності; організацією табельного обліку; передовим вітчизняним і зарубіжним досвідом роботи з персоналом; основами профорієнтаційної роботи; основами організації праці, виробництва і управління; порядком оформлення, прийому, переведення і звільнення працівників, ведення і зберігання їх трудових книжок, особових справ; оформлення пенсій працівникам комбінату; правилами і нормами охорони праці (відповідно до закону України "Про охорону праці"), техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту; Правилами внутрішнього трудового розпорядку [75].

Зміни і доповнення в це положення вносяться наказом голови правління за поданням заступника голови правління з управління персоналом.

Організація роботи відділу по комплектуванню комбінату персоналом відповідно до цілей, стратегії і профілю підприємства, що змінюються зовнішніми та внутрішніми умовами його діяльності. Організація формування та ведення банку даних про кількісний та якісний склад персоналу. Проведення роботи по комплектуванню Товариства кадрами робітників, службовців і фахівців необхідних професій, спеціальностей і

кваліфікації відповідно до цілей, стратегії і профілю підприємства, що змінюються зовнішніми та внутрішніми умовами його діяльності, з урахуванням наявного ринку праці, щодо формування та ведення банку даних про кількісний і якісний склад персоналу.

Участь у визначенні поточної потреби в кадрах і джерелах її задоволення на основі вивчення ринку праці, встановлення прямих зв'язків з навчальними закладами і службами зайнятості, контактів з підприємствами аналогічного профілю, інформування працівників усередині підприємства про наявні вакансії. Використання засобів масової інформації для приміщення оголошень про наймання працівників [76].

Здійснення роботи по підбору і відбору кадрів на основі оцінки їх кваліфікації, особистих і ділових якостей. Проведення роботи з формування резерву кадрів для висунення на керівні посади. Проведення атестації інженерно-технічних працівників підприємства, її методичного та інформаційного забезпечення; участь в аналізі результатів атестації, розробленні заходів щодо реалізації рішень атестаційних комісій.

Здійснення своєчасного оформлення прийому, переведення і звільнення працівників відповідно до трудового законодавства, «Положенням про порядок прийому перекладу і звільнення працівників АТ «Марганецький ГЗК», інструкціями і наказами голови правління.

Ведення обліку особового складу, видача довідок про теперішню і минулу трудову діяльність працівників спільно з архівом Товариства.

Заповнення трудових книжок, їх зберігання, що виключає псування і втрату і ведення встановленої документації з кадрів. Забезпечення підготовки документів, необхідних для призначення пенсій працівникам комбінату, а також надання їх в пенсійний фонд. Доведення інформації про рішення з кадрових питань до всіх рівнів працівників комбінату через бюлетені, дошки оголошень, розпорядження, зборів, наради і при особистих контактах.

Організація і здійснення перевірок в структурних підрозділах за роботою по : ведення табельного обліку та кадрової документації; обліку зайнятості у шкідливих умовах; контролю за станом трудової дисципліни і додержанням працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку; дотримання трудового законодавства, постанов, наказів і розпоряджень по комбінату з питань кадрової політики і роботи з персоналом [77].

Проведення систематичного аналізу кадрової роботи в комбінаті, розробка пропозицій щодо її поліпшення. Проведення аналізу причин плинності кадрів. Розробка заходів щодо зміцнення трудової дисципліни, зниження плинності кадрів, контроль за їх виконанням. Складання встановленої звітності з обліку особового складу та роботи з кадрами. Підвищення рівня професійних знань, умінь і навичок працівників підприємства відповідно до цілей і стратегією комбінату, кадровою політикою, напрямками та рівнем розвитку техніки, технології та організацією управління.

Забезпечення ефективного функціонування системи безперервного навчання всіх категорій працівників Товариства. Оцінка професійних знань працівників, які пройшли один з видів навчання та вироблення рекомендацій щодо їх використання в подальшій роботі.

Розробка плану підготовки кадрів з використанням розгалуженої системи навчання (короткострокові курси, вечірні курси, підготовка на робочому місці, центри підвищення кваліфікації при загальноосвітніх закладах). Організація виробничої практики студентів вищих, середніх спеціальних навчальних закладів і учнів системи професійно-технічного навчання.

Розробка планів навчання, підготовки і підвищення кваліфікації персоналу підприємства на підставі розрахунків і з урахуванням поданих керівниками структурних підрозділів заявок. Визначення політики комбінату з підготовки кадрів (створення навчальних курсів на комбінаті, навчання персоналу в різних освітніх установах) [78].

Організація підвищення кваліфікації працівників Товариства за сферами навчання (професійна, методична). Організація постійно діючої "Школи резерву". Організація підбору кадрів викладачів теоретичного навчання, інструкторів виробничого навчання та наставників молоді з числа фахівців і висококваліфікованих робітників. Надання списків викладачів теоретичного навчання та інструкторів виробничого навчання на затвердження керівнику функціонального напрямку.

Розробка навчально-тематичних планів, програм та іншої навчально-методичної документації в порядку, встановленому Типовим Положенням про професійне навчання кадрів на підприємстві. Здійснення контролю за систематичністю проведених занять, ефективним використанням викладачами часу для підготовки до занять, термінів навчання [79].

Видача свідоцтв та посвідчень, які підтверджують проходження навчання по різних формах навчання. Організація виробничої практики студентів і учнів.

Призначення керівників практики, заслуховування практикантів і їх наставників про проходження практики. Підведення підсумків виробничої практики по її закінченню; складання висновків про готовність практикантів до самостійного виконання своїх професійних обов'язків, характеристик і відгуків про їх ділові та моральні якості.

Формування кваліфікаційних комісій, організація їх роботи, участь в проведенні кваліфікаційних іспитів. Підготовка документів для розрахунку оплати праці за навчання і керівництво практикою. Облік руху контингенту учнів і складання за встановленою формою звіту про навчання, підготовку і підвищення кваліфікації кадрів [80].

Відділ має право:

Здійснювати в структурних підрозділах Товариства перевірки з питань, обговорених у цьому положенні. Вносити на розгляд заступника голови правління з управління персоналом пропозиції щодо поліпшення діяльності підприємства в межах компетенції відділу. Здійснювати взаємодії з

керівниками підрозділу про всі виявлені недоліки в процесі професійного навчання і вносити пропозиції по їх усуненню.

Знайомитися з проектами рішень керівниками всіх структурних підрозділів Товариства з питань роботи з персоналом; вимагати надання інформації, відомостей і звітів по роботі з персоналом.

Візувати накази, розпорядження та інші документи, що стосуються діяльності відділу. За погодженням із заступником голови правління з управління персоналом вести переписку з навчальними закладами, підприємствами, установами та іншими організаціями з питань прийому, переведення, навчання персоналу, видачі трудящим різних довідок та ін.

Отримувати від структурних підрозділів підприємства необхідні матеріали, відомості та документи, пов'язані з виконанням цілей і завдань відділу. Вимагати від підрозділів підприємства надання сприяння досягненню цілей і завдань відділу. Приймати рішення, обов'язкові для всіх підрозділів та цехів підприємства, з питань постійного підвищення рівня професійних знань і навичок працівників відповідно до цілей і стратегією комбінату. Залучати фахівців цехів і підрозділів підприємств до вирішення поставлених завдань за погодженням з керівником відповідного рівня. Давати організаційні та методичні вказівки керівникам і фахівцям цехів з питань навчання кадрів. вести листування з питань професійного навчання, що входять до компетенції відділу. Виступати у встановленому порядку від імені підприємства з питань, що належать до компетенції відділу у взаєминах з державними і муніципальними органами, а також іншими підприємствами [81].

Контролювати виконання планів підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, виконання навчальних програм, якість проведених занять з теоретичного та виробничого навчання, ведення викладачами та інструкторами журналів обліку теоретичного і виробничого навчання, перевіряти знання, вміння і навички учнів у процесі навчання.

Купувати в установленому порядку, в межах закладеного в бюджет коштів, бланки свідоцтв та посвідчень, навчально-методичну літературу, наочні посібники. Встановлювати режим занять для всіх видів навчання відповідно до чинного Законодавства, Положенням про професійне навчання. Виключати розпорядженням по бюро невстигаючих і не відвідують без поважних причин занять учнів.

Відділ несе відповідальність за: Своєчасне і якісне виконання затверджених планів роботи відділу. Своєчасне і правильне оформлення пенсійних документів трудящим Товариства. Зберігання трудових книжок та інших документів з обліку кадрів, що виключає їх псування і втрату.

Своєчасне виконання наказів і розпоряджень керівництва Товариства. Конфіденційність отриманих відомостей про працівників Товариства. Своєчасну і якісну підготовку персоналу за всіма видами навчання. Виконання плану по навчанню, підготовці і підвищенню кваліфікації персоналу.

Нераціональне витрачання грошових коштів, асигнованих на навчання, підготовку і підвищення кваліфікації персоналу. Забезпечення збереження майна, закріпленого за бюро і дотримання правил протипожежної безпеки, виробничої санітарії і техніки безпеки [82].

Підбір, розміщення і діяльність співробітників бюро, а також викладачів теоретичного навчання та інструкторів виробничого навчання, наставників молоді та керівників практики студентів.

Відповідність чинному законодавству візуються ним проектів, наказів, інструкцій та інших документів. Своєчасне інформування керівництва комбінату про випадки нанесення або можливого нанесення шкоди суспільству, а також про випадки неможливості виконання передбачених цим положенням обов'язків.

Своєчасно надходять в бюро документів різного характеру і прийняття по ним рішення. Розголошення комерційної та службової таємниці. Достовірність і обґрунтованість наданої документації, інформації,

звітності та інших документів про діяльність бюро. Виконання покладених на нього обов'язків і використання прав, викладених у цьому положенні, - в межах, визначених чинним законодавством України.

Правопорушення, вчинені в процесі здійснення своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України. За завдання матеріальної шкоди - в межах, визначених чинним трудовим і цивільним законодавством України.

Таким чином, необхідність розвитку кадрового потенціалу підприємств і установ в даний час є загальновизнаним фактом.

Зростаючі темпи і інтернаціоналізація господарської діяльності, підвищення уваги до актуальних проблем і сучасних тенденцій в управлінні, вимога актуальних знань теорії і практики управління для координації діяльності людських структур – всі перераховані вище фактори визначають значимість роботи по підвищенню кадрового потенціалу.

Ефективність управління тісно пов'язана з організацією професійної діяльності, підготовкою, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації кадрів, а також науково-методичним забезпеченням їх функціонування.

Організаційна структура Акціонерного товариства «Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат» визначена, насамперед, такими факторами, як особливості умов виробництва та застосування технологічних схем, видом власності підприємства.

2.2. Діагностика проблем управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи (на прикладі Акціонерного товариства «Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат»)

Сучасний стан розвитку суспільства, що характеризується кризою економік, соціальними суперечностями, потребує пильної уваги до питання

відтворення кадрового потенціалу країни, підприємств, та безпосередньо особистостей. Все це зумовлює необхідність активізації наукових досліджень у сфері формування кадрових ресурсів сільського господарства. На сучасному етапі розвиток економіки відбувається за рахунок впровадження нових виробничих технологій, новацій у техніці і росту ефективності використання людського потенціалу [83].

Потенційні можливості кадрів виробничого та загальнонаціонального рівнів мають стати головною ланкою стратегії державного розвитку. Післявоєнний досвід Японії, Південної Кореї, Гонконгу та інших країн і регіонів Південно- Східної Азії, які швидко розвиваються, свідчить, що за рахунок концентрації ресурсів в освітній системі можна лише за 10-15 років досягти рівня показників передових світових держав [84].

Отже, вкладення у людину є передумовою зростання добробуту країни. За висловом В.Россохи, зміни зовнішнього середовища, розвиток технічних засобів виробництва і технологій, впровадження нових принципів, способів, методів, прийомів організації виробництва формують високі вимоги до розвитку професіоналізму працівників, одночасно наріжним каменем проблеми кадрів у сучасних умовах залишається невідповідність між професійними знаннями та навичками, які повинен мати працівник для реалізації цілей підприємства і тими знаннями і навичками, якими він наділений у дійсності [85].

Становлення та розвиток підприємництва залежить від оптимального забезпечення ресурсами, їх якісних характеристик. Безпосередню участь у процесі виробництва приймають трудові ресурси, за їх участю здійснюється зв'язок між природою та матеріальними ресурсами, відбувається процес виробництва. Макроекономічні дослідження доводять, що трудові ресурси є найважливішим чинником росту національного доходу, тоді як земельні практично перестали впливати на цей ріст.

Як зазначив Е.Карневейл, «людські ресурси, узяті в історичній ретроспективі, заміщають собою інші. У 1890 році на частку ресурсів,

одержуваних від матері – землі, включаючи мінеральні, енергетичні і харчові, приходилось 50% валового внутрішнього продукту, у 1957 році – тільки 13%. На початок 1980-х – менше 10%, і на той час віддача від людських ресурсів досягла 4/5 усього внутрішнього продукту» [85]. Через процес праці об'єднуються всі виробничі засоби, від компетентності кадрового складу залежить результат діяльності підприємства. Зважаючи на це, процес формування якісного кадрового потенціалу організації має відбуватись безперервно.

З метою глибокого розкриття сутності категорії «кадровий потенціал» визначимо її місце в складі терміна «потенціал». Вивчення еволюції трактування наукою терміну «потенціал» дає змогу зробити висновок, що він історично вживався для характеристики фізіологічних можливостей та інтелектуальних здібностей людини. З розвитком науково-технічного прогресу бачення категорії «потенціал» змінилось. Вона розглядається під кутом зору вираження потенційних можливостей матеріально-технічних засобів виробництва, персоналу та підприємства в цілому, нерозривно пов'язується з економічними процесами [86].

Відповідно до визначення Великого економічного словника «потенціал» як економічна категорія становить наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення будь-чого [87]. В масштабах держави доцільно виділити «потенціал економічний» як сукупність економічних можливостей держави, які можуть бути використані для потреб суспільства, відображають економічну могутність країни, досягнутий рівень розвитку продуктивних сил, обсяг національного багатства, можливості їх зростання [6]. На рівні підприємства поняття «потенціал» О.І.Олексюк характеризує наступним чином: «потенціал підприємства –максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих можливостей якісного розвитку підприємства у певному середовищі господарювання» [87].

Найбільш повне визначення потенціалу підприємства бачимо у О.С.Федоніна; це «інтегральне відображення (оцінка) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси». Отже, потенційні можливості будь-якого підприємства можуть бути реалізовані лише завдяки кваліфікованому кадровому ресурсу.

У «кадровий потенціал» в структурі потенціалу підприємства слід включити потенціал організаційної структури управління, який розуміємо як механізм функціонування підприємства, який включає рівень організації його функціональних елементів та особливості їхньої взаємодії. Адже створення умов для ефективного контакту працівників та розвитку колективу є найважливішою складовою відтворення кадрового ресурсу підприємства.

Головним законом розвитку кожного суспільства є закон росту якості населення - кожне наступне покоління зазвичай має більш високі характеристики порівняно з попереднім. Такі тенденції є наслідком наукового, техніко-технологічного, соціально-економічного прогресу. Кількість, структура населення змінюються в результаті природного руху (народження та смерті людей); в результаті міграційних процесів, які є наслідком економічних, політичних, релігійних, інших трансформацій. Богиня Д.П. визначає відтворення населення як історично і соціально-економічно обумовлений процес постійного і безперервного поновлення людських поколінь [88]. Для сучасного типу відтворення населення характерним є ріст рівня життя, емансипація, новації у медицині, відповідно відбувається різке зменшення рівня народжуваності, збільшення тривалості життя, ріст питомої ваги людей старшого віку у структурі населення.

Слід згадати достатньо важливий крок у формуванні світогляду щодо значення освіти, як прийняття у 2005 р. Європейською економічною комісією

ООН Стратегії освіти для сталого розвитку. В ній, зокрема, зазначено, що «освіта для сталого розвитку розвиває та укріплює потенціал окремих осіб, груп, співтовариств, організацій та країн, вважається інструментом для вирішення таких важливих питань сталого розвитку, як боротьба з бідністю, розвиток сільських регіонів, охорона здоров'я, розв'язання екологічних проблем, широкого кола питань етичного та правового характеру» [89].

Розбудова змісту та методів освіти для сталого розвитку в Україні підтверджується прийняттям багатьох програмних документів протягом останнього десятиріччя – Закони України «Про вищу освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про дошкільну освіту», «Про молодіжні та дитячі громадські організації», «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні»; Національна доктрина розвитку освіти у ХХІст., Концепція гуманітарної освіти в Україні, Концепція позашкільної освіти та виховання, Державна програма розвитку освіти. Розуміння важливості розвитку інтелектуального потенціалу країни підтверджується прийняттям найновішого Закону України «Про професійний розвиток працівників» (січень 2012р.), у якому, зокрема, зазначається, що державна політика у сфері професійного розвитку працівників формується, крім інших, на принципі безперервності процесу професійного розвитку працівників [89].

На рівні підприємства вважаємо за доцільне процес відтворення його кадрів ділити на три етапи. На першому відбувається формування та відновлення кадрів, головна його мета - найбільш оптимальне задоволення потреб підприємства у кваліфікованих кадрах (відтворення, навчання, перепідготовка кадрів, відновлення фізичних і психічних можливостей персоналу).

Ефективна реалізація цього етапу можлива за умови вивчення демографічних тенденцій, їх врахування у практичній діяльності, розвитку систем освіти, профорієнтації, перспективної підготовки кадрів, застосування заходів з покращення умов трудового життя.

На другому етапі відбувається розподіл та перерозподіл кадрів у відповідності з потребами виробництва, можливостями та кваліфікацією працівників. Умовою реалізації цього етапу є забезпечення ефективної зайнятості, оптимальний розподіл та перерозподіл трудових ресурсів. На третьому етапі, на наш погляд, основному, повинне бути забезпечене ефективне, оптимальне використання знань, досвіду, інтелектуальних та інших можливостей кадрів.

Основою формування кадрів на підприємствах виступає кадрова політика, яка є цілісною кадровою стратегією, що об'єднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення на підприємстві та плани щодо використання робочої сили [90].

Але ми розділяємо більш глибоке розуміння кадрової політики підприємства – «генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму розробки цілей і завдань, направлених на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного колективу, здатного своєчасно реагувати на вимоги ринку, враховуючи стратегію розвитку організації» [].

Кадрова політика підприємства повинна розроблятися на перспективу на підставі вивчення технологічних та організаційних виробничих відмінностей і повинна забезпечити прогнозування потреби у поповненні кадрів, кадрове планування, відбір, розподіл, розвиток кадрів, дослідження морально-психологічного клімату, аналіз кадрового складу (оцінка результатів трудової діяльності і потенціалу кадрів), професійне просування, ефективні заходи мотивації, розвиток міжособистих неформальних зв'язків, високу якість трудового життя, що матиме наслідком процвітання підприємства.

При цьому мають враховуватись фізичні та розумові особливості, нахили, характер кожної особистості, розвиток кожного працівника вважаємо

за потрібне починати з моменту його вступу до підприємства, забезпечуючи професійну орієнтацію та адаптацію в колективі.

Поряд з освітою у вищих та професійно-технічних навчальних закладах, виключно ефективною вважаємо підготовку та перепідготовку кадрів безпосередньо на підприємстві, де людина працює, нею вивчено особливості конкретного виробництва та вона прагне самовдосконалення. Підготовка робочих на виробництві, що здійснюється завдяки індивідуально - бригадному та курсовому навчанню, взагалі є найбільш масовим видом забезпечення підприємств робітничими кадрами.

На нашу думку, державна політика у питанні відтворення кадрового потенціалу підприємств зокрема повинна бути направлена на регулювання умов, що йому сприятимуть:

- демографічної ситуації (стимулювання народжуваності та збереження сімей); вдосконалення систем профорієнтації та освіти на усіх рівнях;
- соціальний розвиток (розширення невиробничої сфери, покращення медичного обслуговування, організація використання вільного часу, реалізація програм забезпечення житлом);
- регулювання процесів зайнятості як головної умови ефективного відтворення кадрів (облік наявних та створення нових робочих місць, розподіл –працевлаштування випускників профтехучилищ, ЗВО, перерозподіл трудових ресурсів – професійний відбір, організація перепідготовки, територіальне розміщення, забезпечення збалансованості виробництва за трудовим фактором);
- вдосконалення процесів використання людських ресурсів на підприємствах (модернізація виробничих процесів, комплектування кадрів, оцінка, організація професійної адаптації, внутрішньої мобільності, мотиваційні механізми).

Таким чином, зміцнення демографічної складової трудового потенціалу та ефективного відтворення кадрового – стане можливим за рахунок всіх видів

інвестицій, в тому числі і моральних, у розвиток підприємництва з боку двох зацікавлених у якісному кадровому забезпеченні підприємств сторін – держави та підприємств – споживачів праці [91].

Було виявлено, що найпоширеніша проблема на підприємстві це проблема щодо матеріальної мотивації та можливості професійного та кар'єрного зросту.

Більшість опитаних незадоволені оплатою праці та не бачать можливості професійного росту як в окремих підрозділах так і на всьому підприємстві.

Також не задовільною є система атестації підприємства, що проводиться лише формально і не є основою для подальших дій та аналізу співробітників.

2.3. SWOT-аналіз проблем управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи (на прикладі Акціонерного товариства «Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат»)

Оцінка сили підприємства і його слабкостей, а також його можливостей для нього звичайно називається «SWOT – аналізом» (S – strength – сила, W – weakness – слабкість, O – opportunities – можливість, T – threats, тобто небезпеки чи загрози). У континуумі найвизначніших моделей SWOT посідає перше місце і базується на вичерпному переліку чинників, об'єднаних за певною логікою. Дана модель відображає намагання дослідників охопити якомога ширше коло показників, від поточного чи майбутнього значення яких залежить стратегічний вибір підприємства [92].

SWOT – аналіз підлеглий основному принципу – стратегія повинна забезпечувати добру відповідність внутрішніх можливостей підприємства

(його сильних і слабких сторін) з його зовнішньою ситуацією (відбитою частково в його можливостях і небезпеках).

Під SWOT – аналізом розуміються дослідження, які мають напрямок на визначення і оцінку сильних і слабких сторін підприємства, оцінку його можливостей і потенційних загроз. Методологія SWOT допускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а далі – встановлення ланцюжків зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формування стратегії підприємства.

Сила – це те, що підприємство робить добре, чи характеристика, що додає йому важливої переваги. Слабкість – це те, що підприємство упускає чи виконує погано (у порівнянні з іншими), чи умови, що призводять до його невідного становища [1]. Сильні сторони діяльності є базою підприємства у конкурентній боротьбі, яку воно має зберегти і зміцнювати. Щодо слабких сторін, керівництво має робити все можливе, щоб позбутись їх [93].

Можливості визначаються як щось таке, що дає підприємству шанс зробити щось нове: виробити новий продукт, привернути нових клієнтів, упровадити нову технологію, перебудувати бізнес- процеси тощо. Загроза – це те, що може нанести підприємству збитки, позбавити його існуючих переваг, поява нових конкурентів, товарів-субститутів тощо [93]. А.Томпсон і А.Стрикленд сформувавши орієнтований набір характеристик, висновок з яких дозволяє скласти список можливостей і загроз для підприємства, що виходять із зовнішнього середовища.

У межах SWOT – аналізу підприємство, з одного боку, виявляє і оцінює власні сильні та слабкі сторони, з іншого – визначає можливості і загрози, які є в зовнішньому середовищі.

На першому етапі SWOT – аналізу перераховуються слабкі і сильні сторони підприємства за схемою: сильні сторони; слабкі сторони; загрози; сприятливі можливості.

Виконавши перший етап SWOT – аналізу для вуглевидобувного підприємства, формуються 4 списки, які зручно розташувати у вигляді матриці.

Отримані результати представлені у таблиці.

Склавши одержані оцінки, можна визначити загальну значимість сильних та слабких сторін, загроз та можливостей зовнішнього середовища, які наведені в табл. 2.1.

Такий аналіз дозволяє, виходячи зі стану зовнішнього середовища, визначити, наскільки суттєві сильні сторони та незначні слабкі, а також наскільки важливі загрози та можливості, виходячи зі стану внутрішнього середовища.

При цьому порівнювати можна кількісні оцінки сильних сторін між собою та зі слабкими сторонами, так само як і загрози можна порівнювати між собою і з можливостями.

Кількісна оцінка сильних і слабких сторін дозволяє розставити пріоритети і на основі цих пріоритетів розподіляти ресурси між різними проблемами. Після визначення кількісних характеристик необхідно сформулювати виниклі проблеми для кожної комбінації сильних і слабких сторін із загрозами і можливостями.

Таким чином, одержуємо проблемне поле підприємства. SWOT – аналіз можливо провести протягом будь-якого реально існуючого часу: від 1-2 годин до кількох днів. Якщо у першому випадку висновки доводиться робити на основі експрес-опитування, то при наявності 2-5 днів є можливість завчасно вивчити документи, провести необхідні інтерв'ю, розробити модель ситуації і детально обговорити проблеми із зацікавленими особами.

Таблиця 2.1 SWOT – аналіз Акціонерного товариства «Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Державна підтримка галузі – Кваліфікований персонал – Наявність матеріально-технічної бази та інфраструктури – Потужна ресурсна база – Наявність державного замовлення – Наявність налагоджених комерційних зв'язків з контрагентами – Налагоджені канали збуту, у тому числі прямі канали збуту – Високий рівень організації менеджменту на підприємстві 	<ul style="list-style-type: none"> – Нестабільний фінансовий стан – Нестача власних оборотних коштів – Деформація механізму розширеного відтворення – Моральна зношеність технологічного устаткування, застосовуваного у виробництві – Фізична зношеність технологічного устаткування, застосовуваного у виробництві – Ресурсо- і енергоємність виробничого процесу – Неповне використання наявних потужностей – Наявність бартерних операцій – Висока собівартість продукції <ul style="list-style-type: none"> – Слабкий маркетинг – Підвищення централізації управління – Слабка самостійність підрозділів
Загрози	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> – Орієнтація споживачів на внутрішньому ринку на якісні характеристики при відносно стабільному рівні цін – Наявність конкурентів на зовнішньому ринку, що займають досить стійке становище – Нестабільне правове поле держави – Виникнення товарів-субститутів 	<ul style="list-style-type: none"> – Ситуація на ринку (підвищення попиту у зв'язку з подорожчанням нафти) – Вугільна промисловість знаходиться на стадії реформування – Незначна кількість конкурентів на цільовому сегменті ринку – Можливість розширення експорту продукції – Низький ступінь ризику (збуту) <ul style="list-style-type: none"> – Перспектива інвестицій – Наявність ресурсної бази – Розвинута економічна інфраструктура регіону – Можливість зростання потужностей і прибутку <ul style="list-style-type: none"> – Поліпшення якості продукту

На основі проведеного аналізу можна виділити ряд першочергових проблем, які мають бути вирішені для побудови ефективної стратегії розвитку підприємства в ринкових умовах. Отже, згідно табл. 1 основним стримуючим фактором розвитку виступає стан основних виробничих фондів,

що проявляться через підвищену потребу у розширенні і наповненні фонду накопичення [94].

Наступною проблемою є збільшення видобутку вугілля, вона є похідною від першої проблеми і передбачає наявність значного потенціалу – як ресурсного, так і виробничого, – оскільки наявний фонд використовується лише на 30-50%, водночас вирішення цієї проблеми є запорукою зростання прибутковості і покращення фінансового стану підприємства. Проблема переходу до корпоративного управління посідає 5 місце у результатах аналізу, проте це не означає, що вона не є основною причиною вищезгаданих “слабких сторін” підприємства, усуненням якої можна значно розширити горизонт і перспективи діяльності підприємства.

Для удосконалення концепції виходу підприємства з кризи SWOT-аналіз цінний інструмент для самооцінювання. Керівництво стає нерішучим, коли справа доходить до вибору між різними стратегічними альтернативами, для чого упроваджувати стратегію, розробити план дій, розподілити обов’язки і бюджет, промоніторити процес та аналізувати перебіг процесу; дає можливість забезпечити корисною інформацією та порівняти можливості і ресурси із конкурентним середовищем.-аналіз цінний інструмент для самооцінювання. Керівництво стає нерішучим, коли справа доходить до вибору між різними стратегічними альтернативами, для чого упроваджувати стратегію, розробити план дій, розподілити обов’язки і бюджет, промоніторити процес та аналізувати перебіг процесу; дає можливість забезпечити корисною інформацією та порівняти можливості і ресурси із конкурентним середовищем.

Для вирішення проблем управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи запропоновано:

1. Використання нового стилю керівництва як коучинг (створення додаткової системи мотивації, яка заснована на задоволенні потреб співробітників, їхньої повазі, творчої самореалізації)

2. Забезпечення зворотного зв'язку (співробітники повинні знати результати спільної праці, перспективи та проблеми організації)
3. Професійне підвищення для працівників
4. Організація на підприємстві роботи відділу кадрів (який буде займатися резервом кадрів та здійснювати систему оцінок профпридатності працівників)
5. Виховання як в собі так і своїх підлеглих моральних якостей (чесність, єдність слова і діла, забезпечення прозорості, відкритості в роботі колектив
6. Колегіальність (при колегіальності керівництва найбільш багатогранно розкривається і розвивається ініціатива праці).

Висновки до розділу 2

1. Розвиток кадрового потенціалу підприємства виконано на матеріалах АТ «Марганецький ГЗК». Діяльність підприємства регламентує Статут - він регулює усі ключові напрями діяльності. Структуру управління на АТ «Марганецький ГЗК» можна визначити як лінійно-функціональну, оскільки відбувається одночасне делегування обов'язків на працівників різних відділів в залежності від мети та завдань роботи в межах їх компетенції та повноважень. Організація роботи з по управління персоналом на АТ «Марганецький ГЗК» поєднує в собі роботу з найму персоналу, організації праці, мотивації та стимулювання, професійної підготовки, підвищення кваліфікації тощо. Загальна чисельність працівників підприємства 249 осіб. Більшість персоналу досліджуваного підприємства - особи віком до 25 років. В структурі персоналу переважають чоловіки, адже їх частка в 2013 році становила 89%. Таким чином, необхідність розвитку кадрового потенціалу підприємств і установ в даний час є загально визнаним фактом. Зростаючі темпи і інтернаціоналізація господарської діяльності, підвищення уваги до актуальних проблем і сучасних тенденцій в управлінні, вимога актуальних знань теорії і практики управління для координації діяльності людських структур – всі перераховані вище фактори визначають значимість роботи по

підвищенню кадрового потенціалу. Ефективність управління тісно пов'язана з організацією професійної діяльності, підготовкою, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації кадрів, а також науково-методичним забезпеченням їх функціонування. Організаційна структура Акціонерного товариства «Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат» визначена, насамперед, такими факторами, як особливості умов виробництва та застосування технологічних схем, видом власності підприємства.

2. Державна політика у питанні відтворення кадрового потенціалу підприємств зокрема повинна бути направлена на регулювання умов, що йому сприятимуть - демографічної ситуації (стимулювання народжуваності та збереження сімей); вдосконалення систем профорієнтації та освіти на усіх рівнях; соціальний розвиток (розширення невиробничої сфери, покращення медичного обслуговування, організація використання вільного часу, реалізація програм забезпечення житлом); регулювання процесів зайнятості як головної умови ефективного відтворення кадрів (облік наявних та створення нових робочих місць, розподіл –працевлаштування випускників профтехучилищ, ЗВО, перерозподіл трудових ресурсів – професійний відбір, організація перепідготовки, територіальне розміщення, забезпечення збалансованості виробництва за трудовим фактором); вдосконалення процесів використання людських ресурсів на підприємствах (модернізація виробничих процесів, комплектування кадрів, оцінка, організація професійної адаптації, внутрішньої мобільності, мотиваційні механізми.

3. SWOT-аналіз дозволяє, виходячи зі стану зовнішнього середовища, визначити, наскільки суттєві сильні сторони та незначні слабкі, а також наскільки важливі загрози та можливості, виходячи зі стану внутрішнього середовища. При цьому порівнювати можна кількісні оцінки сильних сторін між собою та зі слабкими сторонами, так само як і загрози можна порівнювати між собою і з можливостями.

Таким чином, розглянувши SWOT-аналіз удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності на

прикладі Акціонерного товариства «Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат») можна зробити висновки: підприємству необхідно підтримувати свою репутацію та покращувати її завдяки пошуку нових партнерів та ринків збуту; знизити слабкі сторони – створити програму професійного та посадового росту; розробити програму мотивації та стимулювання праці та покращити процес атестації персоналу; в повній мірі використати всі сприятливі можливості, та знизити загрози на підприємстві, а саме досліджувати діяльність.

Отже, SWOT-аналіз — це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей - адаптації до середовища або формування впливу на нього.

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться наступні завдання: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабких сторін фірми; розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ (НА ПРИКЛАДІ АКЦІОНЕРНОГО
ТОВАРИСТВА «МАРГАНЕЦЬКИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ
КОМБІНАТ»)

3.1 Шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи

Шляхи удосконалення управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи зводяться до наступного. По-перше, всі без винятку підприємства проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями. По-друге, підприємства здійснюють оцінку участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей, наприклад щорічну атестацію. По-третє, кожне підприємство в тій або іншій формі винагороджує своїх співробітників, тобто компенсує витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства.

З розвитком і ускладненням виробництва, прискоренням науково-технічного прогресу змінюються вимоги до кадрів. Підвищуються вимоги до загальноосвітньої, економічної, технічної, технологічної підготовки робітників та службовців, до рівня їхньої кваліфікації. Виникають питання раціонального використання трудових ресурсів, оптимальної оцінки діяльності кадрів. А оскільки зазначені напрямки управлінської діяльності відносяться до області кадрової роботи, одночасно розширюються функції кадрових служб підприємств [95].

Значну частину кадрової роботи на підприємстві ведуть безпосередньо керівники. Саме керівник зобов'язаний організувати роботу кадрових служб по підбору і розміщенню кадрів так, щоб забезпечити виконання задач, що стоять перед підприємством. Крім того, необхідно мати на увазі, що в питаннях призначення чи переміщення працівника, оцінки його ділових якостей завжди активну участь приймає його безпосередній керівник, що припускає компетентність останнього в питаннях кадрової роботи. В обов'язок керівника також входить піклування про розширення компетенції відділів кадрів, підвищенні ролі кадрових служб, удосконаленні їх роботи, підвищенні кваліфікації кадрових працівників.

Однією із задач розвитку кадрового потенціалу АТ «Марганецький ГЗК» має стати організація підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення росту кваліфікації робітників безпосередньо на виробництві та при продажу, вдосконалити систему планування кадрів та ввести ефективну систему управління персоналом підприємства для того, щоб зменшити плінність кадрів. Підприємство з цією метою повинне розвивати учбово-матеріальну базу, створювати програми по удосконаленню умов праці (табл.3.1).

Підвищити ефективність атестації працівників управління, а також забезпечити об'єктивність її оцінок і висновків можна шляхом застосування експертних оцінок фахівців і особливо керівників, здійснюваних з урахуванням думок експертів одного рівня з оцінюваним і підлеглими.

Важливою проблемою підприємства є уміле використання резерву. Необхідно вчасно визначити момент, коли резервіст повинний бути висунутий на ту посаду, на якій він принесе найбільшу користь. Мова йде про зміцнення відстаючих ділянок виробництва здатними ініціативними керівниками. У складі резерву кадрів на висування доцільно передбачати два напрямки: оперативний і перспективний резерв (на більш високі посади керівників з довгостроковою підготовкою).

Таблиця 3.1 - Заходи АТ «Марганецький ГЗК» щодо розвитку якості кадрового потенціалу

Назва заходу	Термін виконання	Виконавці
Організація та проведення лекцій з персоналом організації	1 раз в місяць	Відділ кадрів Керівництво
Організація та проведення семінарів-тренінгів з питань розвитку колективу підприємства	1 раз в місяць	Відділ кадрів Керівництво
Проведення підготовки кадрів з урахуванням пріоритетних напрямів розвитку підприємства	Протягом року	Відділ кадрів
Розважально-масові заходи в місцях поза межею підприємства	2 рази на рік	Відділ кадрів, відділ маркетингу
Розробка та видання методично-інформаційної літератури (буклетів)	Протягом року	Відділ маркетингу
Дослідження задоволення потреб у подальшій роботі	Протягом року	Відділ кадрів
Розробка та затвердження в установленому порядку програм підвищення кваліфікації фахівців по організації	Протягом року	Відділ кадрів
Розробка та впровадження Програми підготовки спеціалістів керівних структур	Червень-липень 2022 р.	Відділ кадрів, керівник підприємства
Робота по наданню консультацій	Протягом року	Відділ кадрів

Підготовка в складі оперативного резерву, як показує практика, не повинна тривати більш трьох років, тому що “засиджування” у резерві демобілізуючи впливає на активність працівника, зарахованого в резерв, тому що порушує його життєві цілі і плани. Це, в свою чергу, призводить до зниження ефективності роботи даного підприємства [96].

Висування кандидатів у резерв повинне бути публічним з метою досягнення великої об'єктивності в оцінці кандидатів, що включаються в списки резерву. Інформація, використовувана при доборі кандидатів у резерв,

- це різноманітні і по можливості найбільш повні зведення, якими керуються відділи кадрів, адміністрація підприємства. Доцільно висування кандидатів у резерв кадрів обговорювати на зборах колективу, що скорочує помилки при формуванні резерву і сам резерв стає більш надійним, тому що суспільна думка - найважливіше і найнадійніше джерело інформації про

особистість.

Також на АТ «Марганецький ГЗК» доцільно ввести систему оцінки трудового потенціалу як працівників, так і керівника та спеціалістів, бо оцінка діяльності персоналу є засобом вивчення його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей і підвищення кваліфікації. Оскільки саме від керівника багато в чому залежить успішна діяльність агропідприємств, то необхідно постійно оцінювати наскільки ефективно він виконує свої обов'язки і які мотиваційні фактори впливають на нього. Керівники і спеціалісти працюють з персоналом своєї організації, контактують з працівниками суміжних організацій, органів місцевої виконавчої влади, відповідають за рівень виробництва, за діяльність і розвиток організацій, тому значно складніше оцінити їх результати діяльності. Проводити атестацію може саме підприємство, або ж залучити незалежних експертів, для підвищення об'єктивності оцінки.

Аналізуючи результати дослідження, було виявлено, що на підприємстві існує проблема матеріальної мотивації. На більшість запитань про оплату праці робітники відповіли негативно. Так, на питання «Як Ви оцінюєте свою роботу?», 54,5% респондентів відповіли, що робота їм подобається, але рівень заробітку замалий. Ця проблема є достатньо серйозною, адже рівень заробітної плати – це перше на що звертає увагу працівник при виборі місяця працевлаштування (рис.3.1).

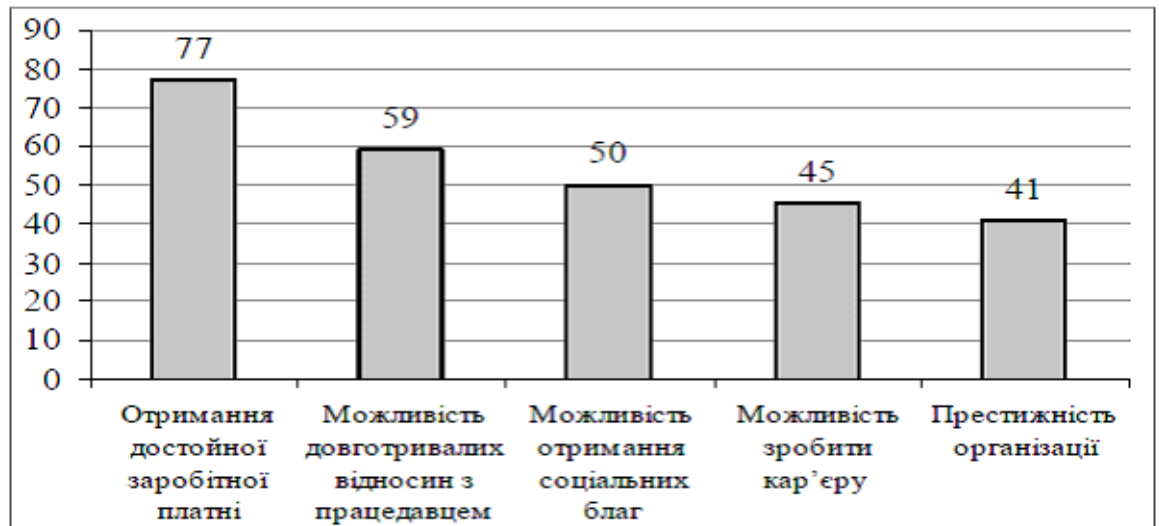


Рис. 3.1 - Аналіз проблем матеріальної мотивації на АТ «Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат»

Для оцінки складності виконуваних функцій працівників відібрано ознаки, що дозволяють найбільш повно охопити всі аспекти змісту робіт і водночас врахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності; характер робіт, що визначають зміст праці; різноманітність, комплексність робіт.

Оцінка праці робітників, на нашу думку, має включати такі етапи:

- визначення головних обов'язків працівника;
- конкретизація цих функцій у певних економічних показниках;
- встановлення одиниці виміру системи показників, які виражають результати діяльності;
- встановлення мінімальних і максимальних "стандартів використання" для кожного показника;
- співвідношення досягнутих результатів із прийнятими "стандартами використання" і визначення оціночного балу;
- визначення середньої оцінки, що характеризує рівень досягнення поставлених цілей [97].

Ці очевидні речі іноді виявляється достатньо важко реалізувати.

I. Прозорість і чіткість системи.

Співробітник повинен бачити пряму залежність між своєю повсякденною діяльністю і можливістю отримати гідну винагороду. Для цього використовують оцінні індикатори, які служать не тільки орієнтиром для працівника (чого я повинен досягти, що від мене чекають), але і роблять систему винагороди абсолютно прозорою.

Працівник знатиме, що якщо він досягне показників А, В, С як мінімум на 90% і успішно пройде атестацію на відповідність що пред'являються до нього вимог, то він може розраховувати на премію у розмірі 150% від суми окладу. Працівник повинен чітко знати, на яку суму він може розраховувати. Незнання неприпустимо з погляду мотивуючої дії винагороди.

Слід мати на увазі, що одного разу завищена винагорода може сформувати у співробітника новий, більш високий рівень домагань до винагороди, деколи, за ту ж саму працю, що і звичайно. Психологи не рекомендують знижувати цей сформований "поріг" матеріального стимулювання, яким би високим він не був.

II. Ув'язка з результатами роботи компанії.

Нелогічно продовжувати виплачувати премії, коли компанія опинилася в складному фінансовому положенні. Так само помилково завищувати додаткові виплати абсолютно всім, коли компанія успішно закінчує фінансовий рік.

III. Своєчасність.

Кращу дію надаватиме премія, що послідувала безпосередньо після здійснення винагороджуваної дії або відразу після досягнення необхідного результату. Щомісячні премії краще, ніж щоквартальні, а кварталні краще річних.

Так, наприклад, перехід більшості зарубіжних фірм на щотижневу оплату праці пояснюється, перш за все, необхідністю дотримання принципу мінімізації розриву між дією і його оплатою. Крім того, це дозволяє в більшості випадків навіть знижувати рівень винагороди, оскільки більшість людей вважає за краще "краще менше, але відразу".

Невдалим прикладом з погляду своєчасності можна назвати достатньо поширений підхід, відомий як "участь в прибутках" - коли за підсумками звітного періоду частина прибутку компанії розподіляється між її персоналом у формі премій. Частіше за все премії виплачуються або раз на рік, або раз на квартал. А тривалий період часу, протягом якого співробітникам доводиться чекати винагороди, поза сумнівом знижує його мотивуючу дію. Та все ж більшою мірою це відноситься до крупних і середніх компаній (чисельністю більше 50 чоловік).

Схеми участі у прибутку добре сприймаються менеджерами і фахівцями високого рівня, оскільки їх рішення і дії значно впливають на результати роботи компанії. І якщо більшість систем винагороди направлена на визнання і виділення індивідуальних якостей і досягнень співробітників, то "участь в прибутках" - на визнання взаємних інтересів, коли працівники реально зацікавлені в економічному успіху свого працедавця [98].

IV. Публічність

Стимулююча дія винагороди набагато слабше, якщо про винагороду нікому не відомо. Хоча це і здається очевидним, але в деяких ситуаціях може виникнути питання про внутрішню справедливість, порушення якої, особливо в нашій системі, може негативно впливати на внутрішньо-корпоративний клімат.

Варто відзначити, що нерівність усередині організації - це не завжди негативна тенденція. Досвід упровадження різних систем оплати праці, особливо в торгових компаніях, показує, що мірилом їх успішності є розшарування на багатих і бідних. Одні співробітники, оцінивши можливість запрацювати, починають проявляти активність і "багатішати", інші - критикують нову систему і міркують про недосконалий пристрій міри взагалі і їх фірми зокрема, пропонуючи при цьому "по справедливості" перерозподілити клієнтів.

V. Досяжність.

Люди повинні розуміти, що у них є реальна можливість отримати винагороду. Так само як Нобелівська премія служить стимулом лише для провідних вчених з світовим ім'ям і ніяк не надихає на подвиги інших, так і обіцянка величезних преміальних не буде стимулом для персоналу, якщо за цим стоятиме "надхмарна мета". Ясно, що "надхмарність" в кожному випадку різна.

VI. Індивідуальне стимулювання.

Індивідуальне стимулювання використовується, як правило, організаціями, де поставлена задача концентрації зусиль на першочерговому досягненні короткострокової мети [99].

приклад індивідуального стимулювання можна привести популярний в нашій країні підхід - виплата комісійних. Як правило, це формалізована програма преміювання, де розмір винагороди пов'язаний з досягненням певного об'єму продаж. Відразу слід обмовитися, що така система в більшості випадків неефективна, оскільки не сприяє досягненню загальних фінансових показників компанії. Причина в тому, що таким чином стимулюються зусилля персоналу по залученню нових клієнтів в збиток утриманню старих, деколи мають стратегічне значення для компанії, або в збиток навчанню. Тобто виділяється тільки один, найважливіший з погляду керівництва показник - в даному випадку об'єм продаж, а решта показників ефективного бізнесу залишається в тіні [100].

VII. Групове стимулювання.

Акцент тільки на індивідуальне стимулювання не підходить процесно-орієнтованим компаніям, в основі роботи яких - не окремі операції, а процес, де результат досягається завдяки зусиллям групи (команди) і де особливо важливе значення мають горизонтальні комунікації. Акцент на індивідуальному стимулюванні створить в такому колективі зайве конкурентне середовище, і це може негативно позначитися на співпраці, ефективності внутрішніх комунікацій, передачі досвіду і знань.

Саме тому винагороджуватися повинне досягнення мети, поставленої перед всією групою, її внесок в досягнення загальнокорпоративної мети, зусилля співробітників по наладці ефективної роботи команди і т.п. До зведення персоналу доводиться, що компанії важливо не стільки то, як працює кожна конкретна людина, скільки то, чи досягається мета всього бізнес-процесу (тобто наскільки ефективно працює група фахівців, задіяних в даному процесі). А оскільки група фахівців - зовсім не обов'язково один відділ, колективне стимулювання сприяє руйнуванню бар'єрів між підрозділами, об'єднанню зусиль людей, обміну різноманітними знаннями і навиками, необхідними для досягнення мети бізнесу.

Команди і робочі групи можуть бути різного розміру (залежить від складності процесу), проте слід пам'ятати, що ніж більше за розміром підрозділ охоплюється колективною системою винагороди, тим буде меншою дія мотиваційного аспекту. Крім того, колективну систему оплати праці можна об'єднати з індивідуальною.

VIII. Матеріальна і нематеріальна винагорода: що вважати за краще.

Чому, власне, йдеться тільки про матеріальні виплати, адже в країнах з розвинутою економікою всю більшу кількість компаній поступово скорочують частку матеріального стимулювання у вигляді виплачуваної заробітної платні і збільшують нематеріальні заохочення. В більшості процвітаючих фірм заробітна платня не перевищує 70% загального доходу працівника. В той же час для значного числа українських підприємств і фірм (те ж можна сказати і про решту країн СНД) характерна більш висока частка грошової винагороди [101].

Вважається, що по своїй природі матеріальні і нематеріальні форми стимулювання рівноцінні. Ступінь їх дії залежатиме від рівня розвитку економіки, традицій суспільного устрою, а також матеріального положення, статі і віку кожної конкретної людини. Відомо, наприклад, що молодь віддає перевагу матеріальному стимулюванню.

Таблиця 3.2 - Матеріальні і нематеріальні форми стимулювання праці

Матеріальна винагорода	Нематеріальне стимулювання
ставка, що встановлена на підприємстві і відповідає певній категорії працівників;	навчання працівників; консультації; направлення на лікування, медичне
бонуси в грошовому еквіваленті; надання субсидій певним категорія працівників.	страхування дошки поваги, публічна похвала, відзнака окремим працівників колективу.

Таким чином, у ринковій економіці успішно функціонують лише підприємства, продукція яких має збут. Цілком очевидно, що управління продажем і стимулювання персоналу, котрий реалізує продукцію, є одним із пріоритетних завдань менеджерів вищої і середньої ланки, функціональних служб компаній. Одним із сучасних нетрадиційних підходів до побудови системи матеріального стимулювання, який усе більше поширюється в зарубіжній практиці, є застосування моделей компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар'єру працівника. Співробітник повинен бачити пряму залежність між своєю повсякденною діяльністю і можливістю отримати гідну винагороду.

3.2 Економічне обґрунтування управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи

Для підвищення потенціалу трудового колективу в АТ “Марганецький ГЗК” можна запропонувати систему підготовки кадрів, яка б включала:

двотижневе навчання з послідуочими співбесідами, атестацією і присвоєнням категорій, які дають право на отримання надбавок і доплат;

щомісячні виробничі наради і семінари керівників та спеціалістів по обміну досвідом, аналізу стану галузі;

проведення районних і обласних конкурсів майстерності масових професій, що сприяло б росту авторитету працівників, що підвищують власні знання, кваліфікацію, досягають високих виробничих показників.

Підбір кадрів на заміщення посад керівників і фахівців повинен здійснюватися або шляхом підвищення в посаді працівників свого підприємства (іноді після відповідного навчання) з числа працівників, зарахованих у резерв на висування, або шляхом прийому кандидатів на ці посади ззовні, з інших підприємств, організацій.

Базова ставка може враховувати внесок персоналу в досягнення мети компанії, але цей підхід частіше за все надаватиме набагато меншу мотиваційну дію, ніж якщо використовувати ще і додаткове стимулювання. Особливо це торкається персоналу, безпосередньо утворюючого споживацьку вартість: фахівців по роботі з клієнтами, продавців, маркетологів, виробничників. При оплаті праці бухгалтерів, адміністраторів і інших співробітників, що виконують підтримуючі функції, перевагу, як правило, віддається базовій ставці. Крім того, і технічно використовувати базову ставку як методу стимулювання досить важко: її розмір не може варіювати в широких межах (тоді як премії або бонуси можуть більш ніж в 2 рази перевершувати базову ставку) [102].

Необхідно ввести більш сучасний підхід до ведення кадрової документації на підприємстві. Необхідно вести облік працівників в електронному вигляді, а також розробити на кожного працівника посадову інструкцію. Це дасть змогу більш краще орієнтуватися відділу кадрів в кадровому стані справ підприємства.

Необхідне постійне вдосконалення своїх навичок та вмій безпосередньо самим керівником відділу кадрів та його підлеглими. Для цього необхідно направляти їх на спеціальні семінари та тренінги. З кожним роком відбуваються зміни в економіці та трудовому законодавстві України і система управління персоналом постійно удосконалюється відповідно до зарубіжного досвіду, тому керівник відділу кадрів повинен бути в курсі всіх

змін для того, щоб правильно виконувати весь цикл робіт з персоналом підприємства.

Запропоновані заходи дозволять ліквідувати недоліки в системі управління персоналом, дадуть змогу підвищити використання трудового потенціалу.

Практика свідчить, що успіх будь-якої організації залежить від якості керівництва нею і професіоналізму керівників. Якщо керівник на своєму місці, відповідає певним вимогам - господарство достатньо забезпечене кадрами, впроваджуються в виробництво досягнення науки, висока ефективність виробництва: всіх успішних керівників об'єднує високий професіоналізм, вміння організовувати працю людей для досягнення поставлених цілей. Вони не тільки багато працюють, але і твердо знають, що потрібно робити в даних умовах, щоб забезпечити прибуткове виробництво; рішення всього комплексу управлінських задач по стабілізації і розвитку виробництва можливо лише за умови максимальної активізації головного ресурсу підприємства - потенціалу працівників, в першу чергу управлінців. Саме тому основними напрямками зростання трудового потенціалу є постійне підвищення кваліфікації, нарощування професійних знань керівника, оскільки успішне управління має ґрунтуватися не лише на досвіді керівника, але і на постійному освоєнні ним нових напрямів в управлінні персоналом, налагодженні нових взаємовідносин, обміні досвідом з іншими успішними управлінцями [103].

Таким чином, успішність функціонування підприємства безпосередньо залежить від професіоналізму керівної ланки, тобто менеджерів, та є можливим, якщо керівництво приймає на себе зобов'язання якнайповніше використовувати можливості всіх працівників, надаючи кожному з них можливість професійного зростання, самореалізації і просування кар'єрними сходами.

Виходячи з цього підприємству запропоновані заходи щодо усунення існуючих проблем з метою підвищення мотивацій та продуктивності

персоналу і мінімізації витрат, а саме: навчання менеджера з персоналу тренінгів та навчальним семінарам з проведення атестації; розробка та введення системи преміювання; планомірний розвиток і підвищення кваліфікації менеджерів з продажу [104].

Економічно обґрунтовано навчання менеджера з персоналу тренінгів та навчальним семінарам з проведення атестації, розробка та введення системи преміювання та планомірного розвитку і підвищення кваліфікації менеджерів з продажу. В результаті обґрунтування доводять доцільність впровадження запропонованих заходів. Також сформований очікуваний соціально-економічний ефект від кожного з запропонованих заходів. За допомогою формули економічного ефекту доведено, що розмір запланованої вигоди перевищує витрати, пов'язані із запропонованими заходами удосконалення механізмів управління людськими ресурсами. Розроблено рекомендації щодо удосконалення механізмів управління людськими ресурсами, а саме:

- 1) навчання менеджера з персоналу;
- 2) тренінгів та навчальним семінарам з проведення атестації для подальшого проведення ним атестацій;
- 3) розробці та введення системи преміювання з метою підвищення мотивації персоналу до праці та створення можливості професійного зросту;
- 4) планомірного розвитку і підвищення кваліфікації менеджерів з продажу для створення здорової конкуренції на підприємстві, підвищення продуктивності праці та розвитку персоналу в цілому, які запропоновані керівництву підприємства [105].

Сформовано напрями удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в АТ «Марганецький ГЗК» в умовах конкурентоспроможності. Для вирішення визначених проблем та удосконалення механізмів управління людськими ресурсами підприємству запропоновано заходи, спрямовані на покращення процесу проведення атестації, створення можливості професійного росту, розробку програми мотивації та стимулювання працівників до праці [106].

Підприємство, здійснюючи інвестиції у професійний розвиток, очікує отримати у найближчому майбутньому відчутний ефект у вигляді приросту продуктивності праці високої якості, що у результаті дозволить підвищити рівень фінансових результатів діяльності підприємства. Працівник від інвестування очікує отримати, в першу чергу, економічний ефект, який для нього буде полягати у можливості отримання премій за виконання плану та успішне проходження атестації. Економічно обґрунтовано навчання менеджера з персоналу тренінгів та навчальним семінарам з проведення атестації, розробка та введення системи преміювання та планомірного розвитку і підвищення кваліфікації менеджерів з продажу в АТ «Марганецький ГЗК». Розмір запланованої вигоди перевищує витрати, пов'язані із запропонованими заходами удосконалення механізмів управління людськими ресурсами. Розроблено практичні рекомендації щодо напрямів удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності в АТ «Марганецький ГЗК».

3.3. Практичні рекомендації щодо розробки заходів управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи

Найбільшою проблемою на акціонерному товаристві «Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат» є проблеми мотивації персоналу, атестації та дуже гостро серед працівників постає питання професійного та кар'єрного зросту, також спостерігається невелика плинність кадрів. Для того, щоб таких проблем не виникало потрібно удосконалювати механізми управління людськими ресурсами. На основі діагностики проблем щодо розробки заходів управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу

підприємства в умовах кризи вважається доцільним керівництву підприємства запропонувати наступні рекомендації [107]:

1. Забезпечити навчання менеджеру з персоналу, а саме проходження тренінгів та навчальним семінарам з проведення атестації для подальшого проведення ним атестацій працівників.
2. Встановити доплату за кожен проведений атестацію менеджеру з персоналу.
3. Розробити систему преміювання за результатами атестацій, з метою заохочення до підвищення свого кваліфікаційного рівня працівників.
4. Розробити систему преміювання за виконання квартальних планів з продажу з метою заохочення до підвищення продуктивності праці працівників.
5. Приділяти увагу цілеспрямованій роботі з розвитку та підвищення кваліфікації співробітників на постійній основі та за необхідністю окремим працівникам після атестацій.
6. Виділити час для проведення атестації та пояснювальної бесіди після проходження атестації з детальним поясненням її результатів для окремих працівників.
7. Після проходження атестації вивішувати на інформаційному стенді результати, щоб працівник мав змогу ознайомитись, зробити висновки та отримати(у випадку необхідності) пояснення від менеджера з персоналу [108].
8. Бути послідовним, справедливим і лояльним. Підтримувати в співробітниках відчуття захищеності від несправедливості з приводу підвищення кваліфікації, кар'єрного та професійного зросту та преміювання. Насамперед слід зазначити, що питання мотивації є дуже складним та не охоплює лише матеріальну складову. Персонал потрібно постійно розвивати та стимулювати до праці. Навчання і підвищення кваліфікації персоналу покликане не тільки передавати працівникам необхідні знання і розвивати у них професійні навички, але і виявлення у працівників скритий потенціал до розвитку та у повній мірі розвиток та використання його особистих якостей.

Навчання є найважливішим інструментом пропаганди і закріплення бажаного ставлення до справи, до організації та роз'яснення того, яка поведінка організація очікує від своїх працівників, яка поведінка буде заохочуватись, підкріплюватися, вітатися [109].

Підвищення кваліфікації - навчання після отримання основної освіти, спрямоване на послідовне підтримання та вдосконалення професійних та економічних знань (поглиблення, приведення у відповідність із вимогами більш високої посади), навичок, зростання майстерності за наявною професією [110].

Конкретні цілі підвищення кваліфікації працівниками:

- забезпечення ефективного виконання нових комплексних завдань;
- збільшення їх інноваційного потенціалу;
- підготовка до просування на посаді чи горизонтальному переміщенню;
- освоєння нових професій, у тому числі в умовах бригадної форми організації праці;
- отримання більш високого розряду або адаптації до нової техніки;
- вивчення нових форм організації і стимулювання праці, командної роботи;
- придбання знань, що виходять за рамки існуючої посади;
- формування економічного, підприємницького типу мислення;
- прищеплення навичок прийняття рішень;
- виявлення особистих якостей та потенціалу робітника;
- спонукання вчитися далі [111].

Планування кар'єрного і професійного зросту - один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців.

Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійної і посадової зростання.

Важливу роль у цьому питанні відіграє мотивація, яка є досить складним та надзвичайно важливим питанням. Саме мотивація співробітника дає змогу використовувати необхідні для підприємства навички на вміння людини для досягнення цілей підприємства. Розвиток персоналу є важливим для співробітників і являє собою своєрідний механізм мотивування. Адже працівник, що бажає розвиватися в рамках підприємства на якому працює повинен мати змогу реалізовувати своє бажання, тим самим він дає змогу підвищити рівень кваліфікації співробітників на підприємстві. Це, в свою чергу, підвищує продуктивність праці, що на пряму впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства в цілому [112].

Питання розвитку управління людськими ресурсами, мотивації, продуктивності праці, конкурентоспроможності та ефективності управління є невідемними одне від одного. Про це слід пам'ятати керівництву будь-якого підприємства. Нехтування людськими ресурсами на підприємстві – це надзвичайно велика помилка і в умовах глобалізації є неприпустимою, адже у всіх розвинених країнах є фактом те, що людина - найважливіший ресурс, який дає змогу підвищувати рівень конкурентоспроможності підприємства, його ефективність та економічний стан. Про це свідчать всі показники та досвід зарубіжних країн [113].

Персонал є найважливішим і найскладнішим з усіх існуючих ресурсів. В умовах конкурентоспроможності саме персонал грає ключову роль і вимагає постійної уваги та розвитку. Якщо підприємство має за свою мету високий рівень конкурентоспроможності, то продуктивність праці, яка досягається тільки шляхом розвитку персоналу, має стати пріоритетним питанням для керівництва. Розвиток персоналу має на увазі не тільки розвиток професійних якостей співробітника, підвищення кваліфікації в рамках існуючої професії. Розвиток персоналу включає в себе насамперед виявлення особистих якостей людини, її потенціалу, можливостей використання цього потенціалу та якостей у досягненні цілей підприємства [114].

Керівництву підприємства запропоновано наступні рекомендації:

- забезпечити навчання менеджера з персоналу, а саме проходження тренінгів та навчальним семінарам з проведення атестації для подальшого проведення ним атестацій працівників.

- встановити доплату за кожну проведену атестацію менеджера з персоналу

- розробити систему преміювання за результатами атестацій, з метою заохочення до підвищення свого кваліфікаційного рівня працівників.

- розробити систему преміювання за виконання квартальних планів з продажу з метою заохочення до підвищення продуктивності праці працівників.

- приділяти увагу цілеспрямованій роботі з розвитку та підвищення кваліфікації співробітників на постійній основі та за необхідністю окремим працівникам після атестацій.

- виділити час для проведення атестації та пояснювальної бесіди після проходження атестації з детальним поясненням її результатів для окремих працівників.

- після проходження атестації вивішувати на інформаційному стенді результати, щоб працівник мав змогу ознайомитись, зробити висновки та отримати(у випадку необхідності) пояснення від менеджера з персоналу.

- бути послідовним, справедливим і лояльним.

- підтримувати в співробітниках відчуття захищеності від несправедливості з приводу підвищення кваліфікації, кар'єрного та професійного зросту та преміювання [115].

. Кадровий потенціал - це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал. Під кадровим потенціалом розуміється міра здібностей і можливостей працівників матеріалізувати свої знання і уміння з метою забезпечення життєздатності і розвитку фірми [116]. Кадровий потенціал

підприємства, на нашу думку, визначається як уміння і навички працівників, які можуть бути використані для підвищення ефективності господарювання підприємства в різних сферах, та сприяють досягненню бажаних цілей - отримання економічного прибутку чи досягнення соціального ефекту. Кадровий потенціал може розглядатися і в більш вузькому значенні - як тимчасово вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання. Управління кадровим потенціалом повинне сприяти впорядкуванню, збереженню якісної специфіки, вдосконаленню і розвитку персоналу. Управління кадровим потенціалом підприємства включає: постановку мети і задач управління кадровим потенціалом; визначення змісту і учасників управління кадровим потенціалом; умови підвищення ефективності управління кадровим потенціалом; оцінку персоналу [117].

Складовими частинами розробки кадрової стратегії підприємства є:

- планування потреби в кадрах - організаційний аналіз, аналіз існуючих посад, потреба на нових посадах і якісне кадрове планування, оцінка посад, поповне Кадровий потенціал - це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал. Під кадровим потенціалом розуміється міра здібностей і можливостей працівників матеріалізувати свої знання і уміння з метою забезпечення життєздатності і розвитку фірми. Кадровий потенціал підприємства, на нашу думку, визначається як уміння і навички працівників, які можуть бути використані для підвищення ефективності господарювання підприємства в різних сферах, та сприяють досягненню бажаних цілей - отримання економічного прибутку чи досягнення соціального ефекту. Управління кадровим потенціалом повинне сприяти впорядкуванню, збереженню якісної специфіки, вдосконаленню і розвитку персоналу. Управління кадровим потенціалом підприємства включає: постановку мети і задач управління кадровим потенціалом; визначення змісту і учасників

управління кадровим потенціалом; умови підвищення ефективності управління кадровим потенціалом; оцінку персоналу.

Складовими частинами розробки кадрової стратегії підприємства є:

- планування потреби в кадрах - організаційний аналіз, аналіз існуючих посад, потреба на нових посадах і якісне кадрове планування, оцінка посад, поповнення штатів співробітників; ння штатів співробітників; навчання і підвищення кваліфікації - підвищення загальноосвітнього і професійного рівня, навчання в процесі роботи на місцях, ротація по посадах, стажування, самоосвіта і ін.; оплата праці - загальна сукупність всіх видів оплати, оплата за об'ємом і успішності виконаної роботи, оплата залежно від посади, соціальне забезпечення і ін. [118].

Кадровий потенціал підприємства відіграє провідну роль у розв'язанні науково-технічних, організаційних і економічних завдань господарювання. Протягом 2011-2013 рр. на підприємстві зросла кількість працюючих на 29 осіб, що при зниженні виручки від реалізації є негативним фактором, та свідчить про неефективне використання праці. Кожен претендент на вакантну посаду проходить складний процес професійного добору й оцінки, що включає: Співбесіда з фахівцем кадрової служби. Психологічне психофізіологічне) тестування. Співбесіда з керівником структурного підрозділу. Стратегія роботи відділу кадрів АТ «Марганецький ГЗК» передбачає не тільки підбор кваліфікованого персоналу, але і "вирощування кадрів" усередині підприємства. Позитивні характеристики щодо управління трудовими ресурсами - залучення додаткової кількості персоналу, скорочення продуктивності праці на підприємств, збільшення рівня комерційного доходу на 1 працюючого, скорочення питомої ваги витрат на оплату праці у комерційному доході [119].

Висновки до розділу 3

1. Результатом вдосконалення кадрового потенціалу підприємства за такою системою повинна стати прийняття економічно грамотних рішень на всіх рівнях і на цій основі - постійне нарощування темпів виробництва

продукції і підвищення його ефективності. Керівник підприємства повинен знати задачі і функціональні обов'язки підлеглих йому кадрових органів, щоб ефективно направляти кадрову роботу об'єднання, підприємства, здійснювати систематичний контроль за діяльністю.

1. Економічно обґрунтовано напрями щодо досконалення механізмів управління людськими ресурсами в умовах конкурентоспроможності в АТ «Марганецький ГЗК». За допомогою економічного обґрунтування доведено ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення механізмів управління людськими ресурсами на підприємстві.

3. Теоретичне і практичне значення дослідження полягає в тому, що автором проаналізовано зміст, логіко-гносеологічне значення та еволюцію конкурентоспроможності персоналу в умовах глобалізації. Це дозволило дослідити закономірності й особливості становлення концепції конкурентоспроможності персоналу, виявити проблемні аспекти й суперечності, властиві їй у добу глобалізації та інформаційної революції.

Висновки та пропозиції, що були зроблені у результаті проведеного дослідження можуть бути у подальшому використанні в практичній діяльності для удосконалення механізмів управління людськими ресурсами та зміцнення конкурентної позиції підприємства на ринку. Для створення ефективної служби персоналу компанії, підвищення ступеня організованості і націленості на результат її персоналу, скорочення плинності кадрів, зниження витрат на підбір, адаптацію і навчання нових співробітників, і відповідно, зростання доходу АТ «Марганецький ГЗК» повинно ґрунтуватися на організаційних стратегічних планах. Це означає, що цілі планування повинні залежати та бути похідними від цілей всієї організації. На АТ «Марганецький ГЗК» доцільно ввести систему оцінки трудового потенціалу як працівників, так і керівників та спеціалістів, бо оцінка діяльності персоналу є засобом вивчення його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей і підвищення кваліфікації.

ВИСНОВКИ

1.1 Здійснено аналіз теоретичних засад управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи виходять з визнання вирішальної ролі кадрового потенціалу, зокрема теорії людського капіталу, що набула широкого розповсюдження в США, а з початку 60-х років XX ст. по всьому світі. Вибухове підвищення інтересу до теми людського чинника та вкладеного у нього капіталу було обумовлене визнанням високої його віддачі. Про це свідчать вражаючі успіхи, динамічний та стрімкий прогрес та розвиток індустріальних країн. Став очевидним той факт, що залежність економічного росту від працівника, його потенціалу, можливостей, особливостей, здібностей, освіти (різних її видів і рівнів), професіоналізму, що носить не кон'юнктурний, а важливий, стійкий характер. Сьогодні людський потенціал дедалі більше перетворюється на визначальний чинник виходу підприємств з кризи. Ми виокремлюємо наступні теорії криз: катастроф, циклів, систем, інноваційна, антикризового управління (Р.Акоффа), що обумовлені неефективністю управління, економічними чинниками суспільства, необхідністю реформування країни, управління країною шляхом антикризового управління, що доведено у концепціях криз – циклів, систем, еліт, інноваційності, антикризового управління психологічних.

1.2 Уточнено понятійно-категоріальний апарат управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи. Поняттєво-категоріальний апарат управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства зводиться до пояснення поняття «криза» і «людський потенціал».

Криза – це переломний момент у розвитку підприємства, крайнє загострення її протиріч, що загрожує життєстійкості, порушує стійкість

системи, при цьому радикальним чином її оновлюючи. Криза – це певний етап функціонування і розвитку соціально-економічної системи, який знижує її керованість, обумовлює об'єктивну необхідність її якісної трансформації. Ефективне управління та людський потенціал здатні прискорити вихід з кризи та мінімізувати її наслідки. Тривалість і глибина кризи є наслідком помилок в антикризовому управлінні, деструктивних або непрофесійних дій керівників, нерозуміння ними причин, характеру й можливих наслідків кризи та шляхів виходу з неї.

В основі кризи –

1) дезорганізація і децентралізація економічного, політичного і культурного життя як сутнісна риса глобалізованого світу;

1) криза керування як один із наслідків глобалізації, викликаний непристосуванням управлінських систем до умов масового і хаотичного формування свідомості;

2) зниження персональної відповідальності керованих систем за все, що відбувається в організації;

3) невміння застосувати системний підхід для досягнення успішних, стійких змін, недооцінювання ситуації, відсутність організаційної культури.

1.3 Дослідження зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи та методологію дослідження. Методологія дослідження управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи

1) системного та структурно-функціонального аналізу, який розглядає організацію як складну систему, яка самоорганізується на шляху подолання нестабільності та криз, оптимального вирішення завдань для досягнення найбільшого ефекту від адміністративної діяльності;

2) синергетичного аналізу, що включає теорію самоорганізаційних відкритих систем, які опиняються у точках нерівновагомості, невизначеності,

біфуркації (роздвоєння), стохастичності інформації (не вистачає інформації), дрейфу системи (відбувається зміна пріоритетів);

3) загальнонаукові методи – аналізу і синтезу, концептуалізації, абстрагування; закон єдності й боротьби протилежностей (оскільки без боротьби – немає й розвитку), причинно-наслідкові зв'язки.

Ми виокремлюємо концепцію підприємства, що формується на базі конкурентних цінностей, яку називають моделлю для оцінювання конкурентоспроможності (Р.Кевін, Дж.Рорбах, 1983) та визначення контролю за розвитком його діяльності. В основі конкурентоспроможності:

- 1) модель внутрішніх процесів, що заснована на ієрархії;
- 2) модель відкритих систем, що зосереджена на адаптивності, готовності до дії, зростанні, набутті ресурсів та зовнішній підтримці;
- 3) модель раціональної мети, що будується на прибутку, головна увага акцентується на раціональних діях, цілях, завданнях;
- 4) модель людських ресурсів та стосунків, в основі якої згуртованість і мораль, підготовка професіоналів, організаційна та управлінська ефективність, згуртованість, продуктивність, стабільність, гнучкість.

1.1 Проаналізовано організаційно-управлінську структуру підприємства.

Діяльність підприємства регламентує Статут - він регулює усі ключові напрями діяльності. Структуру управління на АТ «Марганецький ГЗК» можна визначити як лінійно-функціональну, оскільки відбувається одночасне делегування обов'язків на працівників різних відділів в залежності від мети та завдань роботи в межах їх компетенції та повноважень. Організація роботи з по управлінню персоналом на АТ «Марганецький ГЗК» поєднує в собі роботу з найму персоналу, організації праці, мотивації та стимулювання, професійної підготовки, підвищення кваліфікації тощо. Загальна чисельність працівників підприємства 249 осіб. Більшість персоналу досліджуваного підприємства - особи віком до 25 років. В структурі персоналу переважають чоловіки, адже їх частка в 2013 році становила 89%. Ефективність управління

тісно пов'язана з організацією професійної діяльності, підготовкою, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації кадрів, а також науково-методичним забезпеченням їх функціонування. Організаційна структура Акціонерного товариства «Марганецький гірничо-збагачувальний комбінат» визначена, насамперед, такими факторами, як особливості умов виробництва та застосування технологічних схем, видом власності підприємства.

2.2 Виявлено діагностику проблем управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи. Діагностика проблем управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи:

- слабкий підбір кадрів з відповідною освітою і досвідом роботи;
- відсутність формування резерву кадрів на керівні посади ТОВ;
- виробнича і трудова дисципліна;
- мотивація праці і як наслідок розмір заробітної плати (мотивація праці;)
- слабкий стратегічний діалог з партнерами та вироблення сучасної моделі управління;
- неможливість створити виразну компетентність (агресивна стратегія синергії) на відміну від обрання стратегічної гнучкості;
- стратегія адміністративної діяльності, яка не має синергетичного вектора зростання;
- слабкий SWOT-аналіз антикризової діяльності як інструменту самооцінювання.

слід використовувати всі види менеджменту – операційний, персональний, командний, інвестиційний, інформаційний, цифровий

2.3. Досліджено SWOT-аналіз проблем управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи та запропоновано умови, важелі та інструменти виходу з кризи.

Для удосконалення концепції виходу підприємства з кризи SWOT-аналіз цінний інструмент для само оцінювання. Керівництво стає нерішучим,

коли справа доходить до вибору між різними стратегічними альтернативами, для чого упроваджувати стратегію, розробити план дій, розподілити обов'язки і бюджет, промоніторити процес та аналізувати перебіг процесу; дає можливість забезпечити корисною інформацією та порівняти можливості і ресурси із конкурентним середовищем.-аналіз цінний інструмент для само оцінювання. Керівництво стає нерішучим, коли справа доходить до вибору між різними стратегічними альтернативами, для чого упроваджувати стратегію, розробити план дій, розподілити обов'язки і бюджет, промоніторити процес та аналізувати перебіг процесу; дає можливість забезпечити корисною інформацією та порівняти можливості і ресурси із конкурентним середовищем.

Для вирішення проблем управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи запропоновано:

1. Використання нового стилю керівництва як коучинг (створення додаткової системи мотивації, яка заснована на задоволенні потреб співробітників, їхньої поваги, творчої самореалізації).
2. Забезпечення зворотного зв'язку (співробітники повинні знати результати спільної праці, перспективи та проблеми організації).
3. Професійне підвищення для працівників.
4. Організація на підприємстві роботи відділу кадрів (який буде займатися резервом кадрів та здійснювати систему оцінок профпридатності працівників).
5. Виховання як в собі так і своїх підлеглих моральних якостей (чесність, єдність слова і діла, забезпечення прозорості, відкритості в роботі колектив).
6. Колегіальність (при колегіальності керівництва найбільш багатогранно розкривається і розвивається ініціатива праці).

3.1 Представлено аналіз шляхів удосконалення управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи.

1. Кардинально змінити робочий процес в організації, зробити будь-який конфлікт конструктивним, а будь-яку проблему – кроком для успіху.

2. Для успішної адміністративної діяльності в організації слід використовувати об'єднувальну, підприємницьку, адміністративну та виконавчу функції.

3. Активізувати діяльність хороших, успішних, керівників, які здатні виконувати успішно всі чотири функції, підтримувати контакт з суспільним середовищем, розв'язувати конфлікти, створювати умови для розвитку співробітників.

4. Розвивати інструменти особистої ефективності, для чого розвивати потрібні навички й можливості, діяти попри перешкоди, розвивати стратегії розвитку організації на перспективу.

5. Пам'ятати про Принцип 80/20 (Закон Парето), згідно якого 20% зусиль дають 80% результатів, слід застосовувати в роботі і в особистому житті. Фокусуватися на 20% часу, які дають 80% цінностей.

6. Аналізувати виклики пандемії COVID -19 та приймати відповідні рішення.

7. Розвивати систему Agile-менеджменту як гнучкого, що адаптується до умов зовнішнього середовища та включає систему динамічних результатів.

8. Вчитися працювати з потоком інформації в інформаційно-цифровому суспільстві та виробляти цифрові компетентності.

9. Розробити систему тайм-менеджменту, який допоможе адміністратору як уміння керувати своїм часом.

3.2 Здійснено економічне обґрунтування управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи.

В результаті аналізу з'ясовано концепції виходу підприємства з кризи та використання всіх складових антикризового менеджменту, всебічно

досліджено шляхи удосконалення ролі кадрового потенціалу, з'ясовано здатність підприємства ефективно і швидко реагувати на кардинальні зміни у швидкоплинному сьогоденному житті, розроблено широку систему заходів виходу з кризи.

Криза – це переломний момент у розвитку підприємства, крайнє загострення її протиріч, що загрожує життєстійкості, порушує стійкість системи, при цьому радикальним чином її оновлюючи. Криза – це певний етап функціонування і розвитку соціально-економічної системи, який обумовлює об'єктивну необхідність її якісної трансформації.

Запобігання кризи можливе лише шляхом подолання низки її соціально-економічних причин і передумов, що реалізується через усвідомлення негативного впливу ігнорування об'єктивних економічних законів, негативних наслідків надмірної суб'єктивізації економічних відносин.

Кризи можна передбачити, очікувати, до криз необхідно готуватися, для цього володіти високим професійним досвідом, мати команду професіоналів, формувати лідерські якості керівників.

3.3. Розроблено заходи управління конкурентоспроможністю кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи.

1. Підприємству слід розробити успішну концепцію (модель) адміністративної діяльності організації, яка залежить від її змісту й обраних методів реалізації.

2. Упровадити бізнес-модель, що включає: модель обслуговування або канал, відносини із споживачами, прибутки, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери, структуру затрат.

3. Ключові показники слід розбити на складники, якими можуть скористатися менеджери середньої і нижньої ланки. Збалансовану систему показників слід регулярно оновлювати залежно від специфіки бізнесу, щоб запобігти неправильним заходам.

4. Застосовувати бенчмаркінг – системне зіставлення організаційних процесів та ефективності діяльності, засноване на заздалегідь обраних показниках, що дають змогу бути корисними для компанії, щоб зрозуміти сильні і слабкі її сторони.

5. Проаналізувати конкурентну перевагу підприємства, щоб скористатися ланцюжком створення цінності з метою детального ознайомлення і подальшого прийняття рішень.

6. Проводити успішний маркетинг, наймаючи для цього професійно підготовлених спеціалістів, який є корисним інструментом адміністративної діяльності.

7. Формувати команду професіоналів та лідерські якості керівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажажа М.А., Муц Луай Файсал, Фурсін О.О. Напрями удосконалення data-майнінгу і комунікації на промисловому підприємстві в умовах цифровізації. Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2020. С.241-250.

2. Ажажа М. А., Муц Л. Ф., Фурсін О. О. Напрями удосконалення Data-майнінгу і комунікації на промисловому підприємстві в умовах цифровізації. Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2020. С.240-249.

3. Ажажа М., Муц Л., Фурсин А. Эволюция общества от старой экономической модели к новой как объект и цель устойчивого развития. *Mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos. Mokslinių straipsnių rinkinys.* 2020. . С. 186-193.

4. Андросова О. Ф., Череп А. В. Трансфер технологій як інструмент реалізації інноваційної діяльності : монографія. Запоріжжя : ЗНУ, 2007. 356 с.

5. Адізес Іцхак Кальдерон. Як подолати кризу управління / пер. з англ. В. Стельмах. Харків : Ранок : Фабула, 2019. 272 с.

6. Адізес Іцхак Кальдерон. Стилi хорошого i поганого менеджменту / пер. з англ. Валерія Глінка. К.: Наш формат, 2020. 224 с.

7. Аппело Юрген. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами». Харків : Ранок : Фабула, 2019, 432 с.

8. Балабанова Л. Б., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посібник. Київ : Професіонал, 2016. 512 с.

9. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. Київ : Знання, 2021. 229 с.

10. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь : Нац. акад. ДПС України, 2017. 174 с.

11. Богиня Д. П. Мотиваційний механізм конкурентоспроможності робочої сили: Зб. наук. праць. Київ : Ін-т економіки НАН України, 2012. 188 с.
12. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці: навч. посібник. Київ : Знання-Прес, 2017. 313 с.
13. Браян Крістіан, Гріффітс Том. Життя за алгоритмами. Як робити раціональний вибір / пер. з англ. Катерина Диса. К.: Наш формат, 2020. 376 с.
14. Венгер О.М. Історія розвитку промислового менеджменту: від класики до сучасності. Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2020. С. 29-58.
15. Венгер О.М. Управління потенціалом промислового підприємстваПромисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2020. С.59-85.
16. Венгер О. М. Історія розвитку промислового менеджменту: від класики до сучасності. Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / За ред. д.філос ф.н., проф., д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Запоріжжя: ЗНУ. 2020. С.29-58.
17. Venger O., Krainik O., Sergienko T. Improving the efficiency of management system in manufacturing companies in market economy. *Вісник ЗНУ. Економічні науки*. 2019. № №2 (42)
18. Воронкова В. Г., Венгер О. М. Формування концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. *Humanities studies : зб. наук. пр./ Запоріз. нац. ун-т. Запоріжжя: ЗНУ. 2020. № №3 (80). С. 159-177.*
19. Воронкова В. Г. Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-антропологічні виміри) : монографія. Запоріжжя : ЗДІА, 2008. 254 с.

20. Воронкова В. Г. Філософія глобалізації : соціоантропологічні, соціоекономічні та соціокультурні виміри : монографія. Запоріжжя : ЗДІА, 2010. 272 с.

21. Воронкова В. Г. Філософія розвитку сучасного суспільства: теоретико-методологічний контекст : монографія. Запоріжжя : ЗДІА, 2012. 262 с.

22. Воронкова В. Г. Управление как единый социальный организм. *Нова парадигма : альманах наукових праць*. Київ: НПУ ім. М. П. Драгоманова, 1999. Вип.10. С. 8–19.

23. Воронкова В. Г. Глобалізація як процес універсалізації стосунків між державою та ринком. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя : ЗДІА, 2008. Вип. 35. С. 15–35.

24. Воронкова В. Г. Менеджмент у державних організаціях : навч. посібник. К. : Професіонал, 2004. 256 с.

25. Воронкова, В. Г., Андрюкайтене Регіна, Максименюк М. Ю. Формування концепції ноосферно-інформаційно-інноваційного розвитку адміністративного нооменеджменту у сучасну епоху. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя : ЗДІА, 2017. Вип. 69 . С. 44–50.

26. Воронкова В. Г., Романенко Т. П. Андрюкайтене Регіна. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до smart-суспільства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. Вип. 67. С. 13–27.

27. Воронкова В. Г. Административная деятельность как объект саморефлексии руководителя. *Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки: науковий вісник: збірник наукових праць*. Київ : УАН ТОВ НВП ВІР, 2015. Вип. 100. С. 91–97.

28. Воронкова В. Г. Розвиток науки та виробництва в контексті інноваційно-інвестиційної парадигми. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя : ЗДІА, 2006. Вип. 27. С. 12–21.

29. Воронкова В. Г., Андрюкайтене Регіна, Максименюк М. Ю. Нікітенко В. О. Формування концепції гуманістичного менеджменту та її вплив на розвиток людського потенціалу в умовах глобалізації та євроінтеграції. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя, ЗДІА, 2016. Вип. 65. С. 13–26.

30. Воронкова В. Г. Общество риска как следствие кризиса современной цивилизации в глобальном измерении рынком. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя : ЗДІА, 2014. Вип. 58. С. 13–24.

31. Воронкова В. Г., Капітаненко Н. П., Нікітенко В. О. Правові засади захисту інтелектуальної власності у цифровому суспільстві. *Scientific Journal «ScienceRise: Juridical Science»*. Харків: 2019. № 4 (10). С. 32-37

32. Voronkova Valentyna, Metelenko Natalya, Nikitenko Vitalina, Silina Iryna. System analysis of the economy of sustainable development as environmentally balanced and socially oriented one. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers*. Zaporizhzhia: ZNU. 2019. 1 (78). P. 85–96.

33. Воронкова В. Г. Формування постнекласичної парадигми сучасного менеджменту в умовах глобалізації. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя : ЗДІА, 2009. Вип. 38. С.13–29.

34. Воронкова В. Г., Кивлюк О. П., Андрюкайтене Регіна. Концептуалізація моделі ноосферного розвитку сучасного соціуму та освіти інформаційного суспільства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя : ЗДІА, 2017. Вип. 68. С. 33–48.

35. Воронкова В. Г. Кадрова політика промислових підприємств : Навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Промисловий менеджмент». Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 156 с.

36. Воронкова В. Г. Цифрова економіка & цифровий менеджмент інформаційного суспільства. Збірник матеріалів XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Управління соціально-економічним розвитком

регіонів та держави» / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : ЗНУ, 2019. С. 20– 21.

37. Воронкова В. Г., Андрюкайтене Регіна, Нікітенко В.О. Публічне управління та адміністрування як напрям розвитку теорії складних систем у контексті викликів цифрового суспільства: монографія. Публічне управління та адміністрування у цифровому суспільстві: монографія / Г. В. Ортіна та інш. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2020. С.6-22.

38. Воронкова В.Г. Глобальне управління: навчально-методичний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування» та освітньо-професійної програми «Державне управління». Запоріжжя: ЗНУ. 2020. 162 с.

39. Воронкова В.Г., Романенко Т.П. Андрюкайтене Регіна, 2016. Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до smart-суспільства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип.67. С. 13-27. _

40. Воронкова В. Г., Фурсін О. О., Сапа Н.В., 2011. Соціально-орієнтоване державне управління.: монографія. Запоріжжя: РВВ ЗДІА. 256 с.

41. Гармідер Л.Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 1 [18]. С. 92–96.

42. Гербен ван ден Берг, Пол Пітерсма. 25 ключових моделей управління. Харків : Вид-во Ранок-Фабула, 2020. 208 с.

43. Гордієнко О. О. Принципи м'якого управління в міжнародному освітянському просторі. *Філософія і політологія в контексті сучасної культури*. 2016. № 5(14). С. 4-14.

44. Гордієнко О. О. «Управління» та «менеджмент»: сучасний науковий дискурс. *Філософія і політологія в контексті сучасної культури*. 2016. № 6(16).– С. 115-124.

45. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків : ХНЕУ, 2012. 228 с.

46. Гупта Суніл. Цифрова стратегія. Посібник із переосмислення бізнесу / пер. з англ. І. Ковалишеної. Київ: Вид-во КМ-БУКС, 2020. 320 с.
47. Джеймс П. Вомак, Деніел Т. Джонс, Деніел Рус. Машина, що змінила світ. Історія лін-виробництва –темної зброї «Тойоти» в автомобільних війнах / пер. з англ. Наталія Валевська. Бібліотека Лін-інституту. Київ : Пабулум, *Lean Institute Ukraine*, 2017. 388 с.
48. Джеймс Вумек, Деніел Джонс. Ощадливе виробництво. Як виробнича система Toyota допоможе запобігти матеріальних втрат і забезпечити процвітання вашої компанії / пер. з англ. Д.Погребняк. Харків : Ранок : Фабула, 2019. 448 с.
49. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67-71.
50. Друкер Пітер. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва. Санкт – Петербург, Киев : *Вильямс*, 2000. 276 с.
51. Друкер Пітер Ф. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ: Видавнича група КМ-БУКС, 2020. 240 с.
52. Капітаненко Наталья. Применение новейших информационно-коммуникативных технологий в органах публичного управления в условиях цифрового общества. *Tarptautinė mokslinė – praktinė konferencija mokslas ir praktika: aktualijos ir perspektyvos konferencijos tezių rinkinys 2020 gegužės 21-22 d. Marijampolė ir Kaunas, Lietuva/ 2020. P. 46-47.*
53. Капітаненко Н. Організація правової роботи на промисловому підприємстві. В кн.: Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д.філос. н., проф. В. Г.Воронкової, д.е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2020. С. 251-307.
54. Капітаненко Н. Генезис адміністративно-правового регулювання у сфері реалізації права інтелектуальної власності. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2020. № 8. С. 79-87.

55. Карлгаард Річ. Людський фактор. Секрети тривалого успіху видатних компаній / пер. з англ.. Олени Любенко. Київ: КНИГОЛАВ, 2017. 336 с.
56. Кеннеді Ден. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів. Путівник багатства / пер. з англ.. Г. Мухамедшина. Харків: Вид-во: «Ранок»: Фабула, 2019. 304 с.
57. Кириченко Микола. Вплив цифрових технологій на розвиток людського і соціального капіталу в умовах діджиталізованого суспільства. *Humanities studies : Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia : ZNU. 2019. 1 (78). P. 107–128.*
58. Козенков Д. Є. Інноваційний розвиток та людський потенціал: оцінка та стимулювання: монографія / за ред. К. Ф. Ковальчука]. Дніпропетровськ : Системні технології, 2012. 157 с.
59. Колот А. М. Економіка праці і соціально-трудова відносини: підручник / за ред. А.М. Колота. Київ : КНЕУ, 2019. 711 с.
60. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 350 с.
61. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці: підручник. Київ: КНЕУ, 2013. 367 с
62. Лайкер Джефері К. Філософія Toyota. 14 принципів злагодженої команди / пер. з англ. Наталія Валевська. 3-є вид. К. : Наш формат, 2019. 424 с.
63. Лалу Фредерік. Компанії майбутнього. Харків : *Клуб сімейного дозвілля*, 2017. 544 с.
64. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие. Москва : Инфра-М, 2013. 312 с.
65. Melnik Victoria. Agile-management 3.0 concept as a factor of technological progress development in the digital society. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers . Zaporizhzhia: ZNU. 2019. 1 (78). P. 129–138.*

66. Мерзляк А. В. Економіка праці і соціально-трудова відносини: навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 240 с.
67. Мороз О.С. Проблеми комплексної організації та управління виробничою діяльністю на промисловому підприємстві. Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2020. С.113-137.
68. Мороз О.С. Напрями забезпечення організації трудової діяльності на промисловому підприємстві та управління нею. Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2020. С.138-150.
69. Мороз О.С. Промисловість України: характеристика, тенденції та проблеми розвитку // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. Запоріжжя: вид-во Запорізького національного університету. 2019. №1(07).С.43-53.
70. Мороз О.С. Міжнародна економічна інтеграція України: проблемні аспекти розвитку. Східна Європа: економіка, бізнес та управління . Дніпро: вид-во ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури». 2019. № 2 (19). С.27-34.
71. Мороз О. С. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчально-методичний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра зі спеціальності "Економіка" за освітньо-професійною програмою "Інформаційна економіка". Запоріжжя: вид-во Запорізького національного університет, 2020. 171 с.
72. Мороз О. С. Людські ресурси в умовах цифровізації економіки. *Приазовський економічний вісник. Електронний науковий журнал*. 2020. № 6 (23). С. 143-150.

73. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Бізнес-Навігатор*. 2010. №3 (20). С. 165 – 170.
74. Nikitenko Vitalina, Andriukaitiene Regina, Punchenko Oleg. Developing corporate management to improve the quality of customer service. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers* . Zaporizhzhia : ZNU, 2019. 1 (78). P. 140–153.
75. Нікітенко В.О. Креативно-інноваційний потенціал розвитку філософії лін-виробництва як чинника ощадливого. *Освітній дискурс*. Київ: Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова, 19 (1). 2020. С. 60–67.
76. О'Конор Джозеф, Макдермотт Ієн. Системне мислення. Пошук неординарних творчих рішень / пер. з. англ. Надія Сисюк. Київ: Наш формат, 2018. 240 с.
77. Олексенко Р. І. Людина в умовах інформаційного суспільства як об'єкт соціально-економічної рефлексії. Становлення і розвиток інформаційного суспільства як основи забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави. Київ, 2017. С. 59-62.
78. Oleksenko Roman, Molodychenko Valentin, Shcherbakova Nina. Neoliberalism in Higher Education as a Challenge for Future Civilization. *Philosophy and Cosmology*. 2018. Vol. 20. P. 113–119.
79. Олексенко Р. І. Вплив комунікацій на ціннісні орієнтири особистості *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. Вип. 62. С.65–73.
80. Олексенко Р. І. Філософія розвитку інформаційного суспільства в епоху глобалізації. *Гілея: науковий вісник*. 2015. Вип. 98. С. 230-232
81. Олексенко Р. Епоха глобалізації, її вплив на інформаційне суспільство. П'ята всеукраїнська наукова конференція «Сучасні соціально-гуманітарні дискурси». 2015. С.56-59.

82. Олексенко Р. И. Философия, мировоззрение и мораль современного предпринимателя как составная экономико-социального развития общества // «Социосфера» : науч.-метод. и теор.журнал. 2013. № 1. 31 с.

83. Олексенко Р. Формування культури засобами масової інформації. *Fundamental and applied science*. 2015. С. 172-175.

84. Портер Майкл. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер з англ. Ірина Ємельянова, Ірина Гнатковська. К. : *Наш формат*, 2019. 624 с.

85. Роджерс Еверетт М. Дифузія інновацій / пер. з англ. Василя Старка. К.: *Києво-Могилянська академія*, 2009. 591 с.

86. Смоляр Л. Г. Грамотенко О. О. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. *Економіка та держава*. 2018. №5. С.96-99.

87. Стрижак Г. В. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2014. Вип. 24.8. С. 380–385.

88. Скіннер Кріс. Цифрова людина. Четверта революція в історії людства, яка торкнеться кожного / пер. з англ. Т.Якубовська. Харків: Вид-во «Ранок-Фабула», 2020. 272 с.

89. Соснін О. В., Воронкова В. Г., Ажажа М. А. Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-політичні, соціально-економічні, соціально-антропологічні виміри) : навч. посіб. Запоріжжя : *Дике поле*, 2016. 356 с.

90. Соснін О. В., Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Максименюк М. Ю. Інформаційно-комунікативний менеджмент : зарубіжний та вітчизняний досвід : навч. посіб. Київ: *КПІ ім. Ігоря Сікорського*, 2017. 286 с.

91. Соснін О. В., Воронкова В. Г. Інформаційне суспільство як виклик глобалізації. Час вибору : виклики інформаційної епохи: колективна монографія / за заг ред. О. А. Івакіна, Д. В. Яковлева. Одеса : *Гельветика*, 2016. С. 344–359.

92. Соснін О. В., Воронкова В. Г., Ажажа М. А., 2016. Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-політичні, соціально-економічні, соціально-антропологічні виміри): навчальний посібник. *Запоріжжя: Дике поле*. 356 с.

93. Татаревська М. С., Збрицька Т. П., Савченко Г. О. Управління розвитком персоналу: навч.посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

94. Товариство з обмеженою відповідальністю «Емко» URL: https://emko.kiev.ua/about_us (дата звернення: 25.05.2021)

95. Ткаченко А.М., Дробецька Т.О. Формування інноваційних підходів до управління металургійним підприємством: монографія. Дніпропетровськ: *вид-во ДВНЗ УДХТУ*, 2015. 188 с.

96. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. Посібник, 2006 / В. Г.Воронкова, А. Г.Беліченко, О. М.Попов та ін.К.: *Професіонал*, 576 с.

97. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. 2-ге вид., без змін. Київ : КНЕУ, 2016. 316 с.

98. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 316 с.

99. Фоміченко І. П., Баркова С. О. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Науковий Вісник ДДМА*. 2021. № 2 (8Е). С.315-320

100. Фурсін О. О. Формування моделі стійкого економічного розвитку в умовах конкурентоспроможності. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя : ЗДІА, 2008. Вип.33. С.223–230.

101. Фурсін О.О. Механізми соціально-орієнтованого державного управління. Автореферат кандидатської дисертації з спеціальності «Механізми державного управління»: 25.00. 02. *Харків, 19 с.*

102. Фурсін О.О. Шляхи і напрями удосконалення механізмів соціально-орієнтованого державного управління на рівні регіону.

Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2012. Вип.48. С.172-188.

103. Фурсін О.О. Формування моделі стійкого економічного розвитку в умовах конкурентоспроможності. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2008. Вип.33. С.223-230.

104. Череп А. В. Розвиток стратегій промислових підприємств на основі інноваційного спрямування: *монографія*. Запоріжжя : ЛІПС, 2014.

105. Череп Алла, Воронкова Валентина, Муц Луай, Фурсін Олександр. Інформаційні та інноваційні технології як чинник підвищення ефективності цифрової економіки та бізнесу в умовах глобалізації 4.0. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia: ZNU*, 2019. 1 (78). P. 169–180.

106. Череп А. В. Розвиток стратегій промислових підприємств на основі інноваційного спрямування: монографія. Запоріжжя : ЛІПС, 2014.

107. Череп А.В., Олейнікова Л.Г., Череп О.Г., Ткаченко О.В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі реінжинірингу: монографія. Запоріжжя: *Запорізький національний університет*, 2009. 270 с.

108. Череп А.В., Панченко О.М., Птіцина Л.А. Інформаційне забезпечення в системі управління промисловим підприємством: монографія. Запоріжжя: *Запорізький національний університет*, 2014. 266 с.

109. Череп Алла, Воронкова Валентина, Муц Луай, Фурсін Олександр. Інформаційні та інноваційні технології як чинник підвищення ефективності цифрової економіки та бізнесу в умовах глобалізації 4.0. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers. Zaporizhzhia: ZNU*, 2019. 1 (78). P. 169–180.

110. Cherep A.V., Cherep O.H., Krylov D.V. ,Voronkova V. H. Methodological approach to the redistribution of investment projects within a company According to formal criteria. *Financial and credit activity-problems of theory and practice*. Volume 28, Issue 1. 2019. P. 256-263.

111. Cherep A ., Andriukaitiene R. , Venger O. New theory of management as a factor of the establishment of environmentally balanced and socio-oriented economy in the conditions of Industry 4.0. *Humanities Bulletin of Zaporizhzhche*

State Engineering Academy: Proceedings Scientific publications . 2019. № 76. С. Р. 146-156.

112. Череп А.В. Управління витратами підприємств харчової промисловості в ринкових умовах господарювання. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. 2008. 217 с.

113. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання: монографія. Запоріжжя: ЗНУ. Ч.1. 2007.

114. Череп А.В., Кириченко Л.А. Проблеми визначення фінансового стану підприємств в умовах фінансової кризи. Держава і регіони, 2008. № 6. С.233-236.

115. Череп А.В., Абліцова Т.С. Розвиток сучасного маркетингу та вимоги до нього. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. №1. С.202-205.

116. Череп А.В., Лазнева І.О. Методи управління витратами виробництва продукції та їх порівняльний аналіз. Формування ринкових відносин в Україні. 2005. Вип.11. С. 67-72

117. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна культура як проблема корпоративного менеджменту. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя : ЗДІА, 2014. Вип. 58. С. 53–63.

118. Шваб Клаус. Четверта промислова революція, Формуючи четверту промислову революцію. Харків : *Клуб сімейного дозвілля*, 2019. 426 с.

119. Юдакова К. Р., Воронкова В. Г. Розробка заходів оцінки конкурентоспроможності кадрового потенціалу підприємства в умовах кризи. Матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України». Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С.186-187.