

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ЗОРИЧ Рувим-Олександр Іванович

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ОСНОВІ
ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НАВЧАННЯ

Виконав студент групи МЕН-11

Рувим-Олександр Зорич

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Світлана КРАМАРЧУК

Кваліфікаційну роботу до
пущено до захисту:
«___» _____ 2023р.
зав. кафедри, д.е.н., професор
Михайло ШКІЛЬНЯК

ТЕРНОПІЛЬ-2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Суть людського потенціалу в контексті його ролі в діяльності підприємства	6
1.2 Сучасні тенденції розвитку людського потенціалу	10
Висновки до розділу 1	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ЗАХІДНА ПРОДОВОЛЬЧА КОМПАНІЯ"	16
2.1 Аналіз діючої практики кадрового менеджменту у ТОВ "Західна продовольча компанія"	16
2.2 Моніторинг мотиваторів розвитку людського потенціалу ТОВ "Західна продовольча компанія"	24
Висновки до розділу 2	30
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НАВЧАННЯ	31
Висновки до розділу 3	39
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46

ВСТУП

Актуальність проблеми. Процеси глобалізації, поглиблення міжкультурних взаємовпливів, стрімкий інформаційний і технологічний прогрес, а також посилення тенденції кризового світового розвитку зумовлюють необхідність пошуку й використання інноваційних механізмів для активізації розвитку людського потенціалу. Дослідження особливостей управління розвитком людського потенціалу є особливо нагальним в умовах суттєвої конкуренції, коли організаціям потрібно максимізувати віддачу від інвестицій у залучення, розвиток, навчання та утримання компетентних працівників на всіх рівнях організаційної структури, формуючи при цьому надійні системи кадрового потенціалу. Також значної уваги потребує заохочення застосування інноваційних технологій у кадровому менеджменті шляхом видозміни ключових процесів управління, активізацію командної роботи для формування у кожного працівника натхнення й творчого підходу до реалізації професійної діяльності.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретичні засади розвитку людського потенціалу обґрунтовано в роботах відомих науковців, а саме: Брич В.[6], Головій В. [12], Грішнова О. [21], Замараєв А. [27, 28], Коцур А. [39], Шаульська Л. [62] та інших. Однак проблема переосмислення традиційних і пошук інноваційних інструментів управління, що забезпечують активізацію розвитку людського потенціалу на сучасному етапі, нині малодосліджена й актуальна. І тому невідкладним науковим завданням є визначення ефективних інструментів управління розвитком людського потенціалу на підприємстві, що, у свою чергу, буде сприяти прискореній розбудові вітчизняної економіки.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та прикладних засад розвитку людського потенціалу з метою вироблення пропозицій в напрямку його активізації на засадах інноваційних технологій навчання.

Реалізація поставленої мети окреслила вирішення наступних **завдань**:

- означення ролі людського потенціалу в діяльності підприємства,
- узагальнення сучасних тенденцій розвитку людського потенціалу підприємства,
- здійснення аналізу діючої практики кадрового менеджменту у ТОВ "Західна продовольча компанія",
- комплексне дослідження мотиваторів розвитку людського потенціалу ТОВ "Західна продовольча компанія",
- вироблення пропозиційної частини щодо активізації розвитку людського потенціалу на засадах інноваційних технологій навчання.

Об'єктом дослідження є людський потенціал підприємства.

Предметом дослідження є процес управління розвитком людського потенціалу на засадах інноваційних технологій навчання, зокрема на прикладі діяльності ТОВ "Західна продовольча компанія".

Методи дослідження. Вищезначені мета, завдання дослідження базуються на використанні системи загальнонаукових та спеціальних методів: графічного – для наочного подання даних і схематичної побудови зв'язків положень роботи; структурно-логічного аналізу – для побудови логіки та структури дослідження; діалектичного методу, складовою якого є комплексний підхід – для узагальнення сучасних тенденцій розвитку людського потенціалу підприємства; анкетування – для проведення опитування працівників ТОВ "Західна продовольча компанія"; факторного аналізу – для вироблення пропозиційної частини щодо активізації розвитку людського потенціалу на засадах інноваційних технологій навчання.

Практична значимість результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення процесу управління розвитком людського потенціалу підприємства на засадах інноваційних технологій навчання.

Апробація результатів роботи. Результати роботи апробовані в діяльності ТОВ "Західна продовольча компанія" та опубліковані у збірнику тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного

управління в умовах сучасних викликів» (м.Тернопіль, ЗУНУ, 4 травня 2023 р.).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть людського потенціалу в контексті його ролі в діяльності підприємства

В сучасних умовах інноваційного розвитку й трансформацій можливості висхідного розвитку бізнес-одиниць визначаються потенційною здатністю до генерації якісних та інноваційних змін, що актуалізує проблеми розвитку людських ресурсів та зумовлює зростання ролі людського фактору у відтворювальних суспільних процесах.

"Кардинальних трансформацій зазнає праця людини, яка набуває ознак творчості. Лейтмотивом змін, які відбуваються, є посилення творчого характеру праці не тільки в аспекті його поширення у межах видів економічної діяльності або зростання його вагомості для створення суспільного продукту, але й у суто якісному аспекті – нових виявах творчої суті людського потенціалу. За сучасних умов розвиток людини можливий лише через її творчість, продукування нових цінностей, яке засноване не на узагальненні певних закономірностей, а на проривних ідеях, що виникають при конструюванні ймовірностей. Сфера творчості вже не обмежується взаєминами людини й природи, а дедалі більше зачіпає соціальні трансформації й перетворення самої людини" [51].

Дефініція "людський потенціал" у науковій літературі визначається як сформований, розвинутий шляхом інвестицій й накопичений людьми спектр знань, навичок, здібностей, здоров'я, мотивації, який цілеспрямовано використовується у певній сфері економічної діяльності, тим самим впливаючи на зростання доходів підприємства та загалом національного багатства.

Очевидно, що людський потенціал базується на набутих й вроджених характеристиках особи, формування яких реалізується шляхом інвестування, а використання забезпечується у формі доходу в процесі трудової діяльності.

Базовою науковою основою, котра у подальшому забезпечує формування цілісного уявлення є вивчення концепцій людського потенціалу, що відображає зв'язок між продуктивністю праці людини й інвестиціями в людський потенціал (див. рис. 1.1).

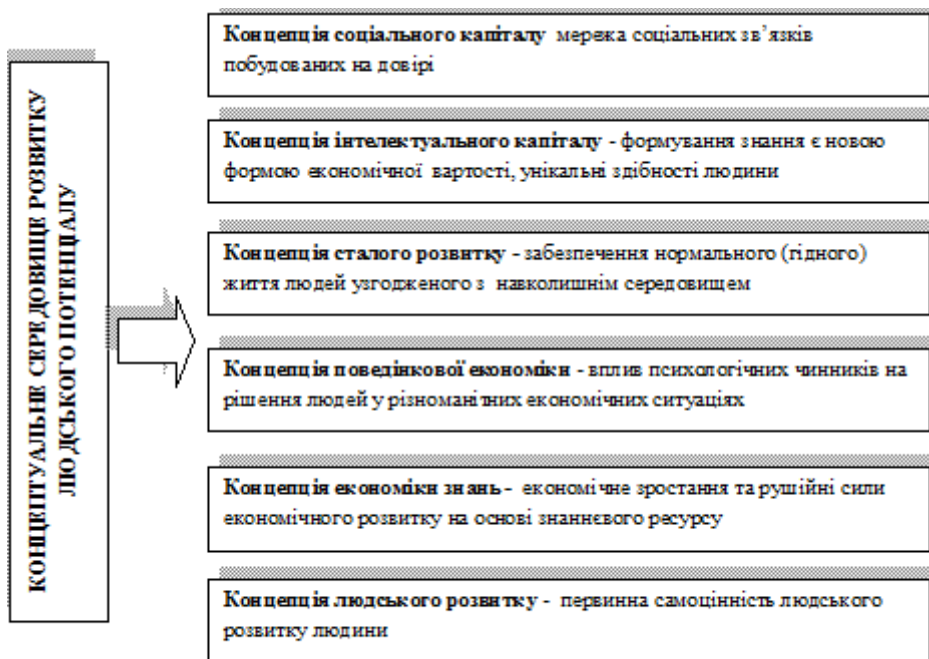


Рис. 1.1 Наукові концепції формування та розвитку людського потенціалу

Примітка. Складено на основі [21,64]

Наприклад, теорія людського потенціалу базується на економічній доцільності вдосконалення особи як ресурсу підприємництва, а концепція людського розвитку, головним елементом якої є людський потенціал, базується на принциповій самоцінності розвитку особи.

Згідно теорії людського капіталу ефективність інвестування в конкретну особу обумовлюється потенційним збільшенням продуктивності праці. Сьогодні поширеною є думка, що тільки людський капітал створює передумови для досягнення найвищих темпів економічного зростання та дозволяє державам досягати успішних цілей розвитку.

Не відкидаючи дослідження розвитку людського потенціалу на індивідуальному рівні, необхідно зробити особливий акцент на необхідності посилення уваги саме необхідності державного сприяння його активізації, оскільки це сприятиме його капіталізації у майбутньому. Тобто,

на державному рівні доцільно цілеспрямовано сприяти комплексному формуванню людського потенціалу, активізуючи його розвиток та створювати умови для його ефективного його використання з метою збільшення потенціалу національної економіки загалом.

Людський потенціал охоплює економічні риси і якості індивідів та характеризує їх використання у виробничому процесі й потенційну здатність приносити дохід у майбутньому. Необхідність формування та активізації людського потенціалу є актуальною прагматикою та практикою успішних країн шляхом поширення системи навчання протягом життя та безперервного навчання. Таким чином, це забезпечує максимізацію соціалізації окремих індивідів та реалізації людського потенціалу, про що доводить вищий рівень розвитку цих країн.

На наше переконання, людський потенціал включає не тільки фахово-кваліфікаційні характеристики індивіда, а й в цілому рівень креативності, мобільності, освіченості, можливість адаптуватися до соціально-економічних змін у суспільстві, споживчі пріоритети людей.

Людський потенціал є доволі комплексним поняттям, що дозволяє його означити як ключовий ресурс економічної системи, який формує та змінює сукупний попит, є ваговим фактором виробництва, що має здатність до самовідтворення та створює національний продукт, є джерелом інноваційного розвитку суспільства, а також є сферою інвестування на різних рівнях.

Людський потенціал окремої особи доцільно досліджувати як комплекс вроджених, нагромаджених сформованих й розвинених в процесі соціалізації характеристик особи, що базуються на його природніх, психологічних, освітніх, інтелектуальних, соціальних, духовних, мотиваційних ознаках, що потенційно можуть бути застосованими у процесі професійної діяльності.

Враховуючи викладене вище, можна вважати, що людський потенціал підприємства є комплексною здатністю колективу певного підприємства до

соціальної та економічної діяльності й трансформації, що визначається запасом морального, фізичного здоров'я його співробітників, його фахової компетентності, підприємницької, творчої, громадської активності, а також етики взаємодії між собою. Людський потенціал можна розглядати як потенційні можливості людей до розвитку та їх реалізації в різноманітних сферах життя суспільства задля забезпечення національних інтересів. очевидно, що людський потенціал визначатиметься існуючою трудовою, демографічною, культурно-ментальною, духовно-моральною, міграційною, економічною, соціальною, психологічною, освітньою, громадянською парадигмою.

Задля формування і реалізації людського капіталу, який би був конкурентоспроможним на вітчизняній та світовій аренах, принципово необхідними є постійні суттєві вкладення у систему освіти, охорони здоров'я, культуру науку, раціональне формування інноваційної інфраструктури. На наше переконання, тільки на засадах безперервного процесу змін можна створити сприятливі умови для повноцінного формування та активізації людського потенціалу.

"У розвинених ринкових економіках людський капітал є дуже важливим об'єктом інвестування та формою реалізації інвестицій. За оцінками Світового банку людський капітал перевищує 80% всіх продуктивних багатств в Японії і 60% в США, в Австралії і Канаді частка людського капіталу становить близько 20% продуктивних багатств цих країн. В Японії на нові технології і обладнання витрачається 8% ВВП, а на освіту і перепідготовку персоналу – 16%, в США ця частка ще вище – 20% ВВП" [8].

Процес накопичення людського потенціалу та його подальше ефективне використання, насамперед залежить від обсягів інвестицій як у грошовій, так і в нематеріальній формах, тому векторна спрямованість публічної політики щодо розвитку людського потенціалу є ключовими умовами для подальшої комерціалізації й капіталізації активів людського потенціалу, тобто переходу людського потенціалу в капітал. У вітчизняних

реаліях збільшення вкладень у людський потенціал і підтримка їх державою є необхідною передумовою нарощення людського потенціалу і, як наслідок, входження України до когорти розвинених держав світу.

1.2 Сучасні тенденції розвитку людського потенціалу

Беззаперечно існують вагомі підстави вважати, що майбутні роки стануть часом інтенсивних змін у розвитку людського потенціалу. "Зокрема, Всесвітній економічний форум прогнозує, що до 2030 року у світі доведеться перекваліфікувати більше 1 мільярда людей, оскільки робочі місця трансформуються в результаті четвертої промислової революції. Це стосуватиметься як наявних робочих місць, так і тих, які ще мають з'явитися" [42].

Зупинимося детальніше на основних тенденціях розвитку людського потенціалу у поєднанні з аналізом існуючих векторів розвитку економіки України до 2030 року. При цьому на основі наукових досліджень спробуємо узагальнити та самостійно спрогнозувати, які компетентності, навички людського потенціалу будуть затребувані в найближчому майбутньому.

Одним із найбільш динамічних сфер економіки України є сфера інформаційно-комунікаційних технологій. Ми переконані, що цей сектор має потенціал стати каталізатором змін для інших сфер економіки. У цій сфері станом на початок 2022 р. працює понад 500 тис. осіб та генерувалося до 25% усього експорту послуг з України. Майбутнє сфери інформаційно-комунікаційних технологій визначатимуть такі елементи людського потенціалу як знання хмарних обчислень, знання технологій блокчейн, креативність, діяльність з віртуальною та доповненою реальністю.

Векторами публічної політики нашої держави передбачається великий обсяг інвестицій у цифрову інфраструктуру. Без урахування ІТ-індустрії цифровізація буде поштовхом для створення додаткових робочих місць, тому

актуальним є формування нових компетентності персоналу, зокрема робота зі штучним інтелектом, уміння працювати умовах високої невизначеності і швидкої зміни умов завдання, програмування ІТ-рішень, цифрова грамотність, управління складними автоматизованими комплексами.

Навіть в умовах воєнного стану частка зайнятих у сфері підприємництва становить біля 60%, більшість із яких є представниками роздрібно́ї й гуртової торгівлі. Базовим пріоритетом розвитку цієї сфери є розвиток культури підприємництва ще у процесі навчання. Представники цього сектору повинні мати широкий спектр фахових навичок, зокрема підприємницьке мислення, ведення перемовин, планування бюджету, стратегічне планування, орієнтація на запити споживачів, фінансова грамотність. До базових навичок людського потенціалу цієї сфери можна віднести стратегічне, аналітичне, критичне мислення, цілеспрямованість, комунікабельність, здатність долати труднощі, відповідальність, лідерські якості, організованість, управління стресовими ситуаціями, креативність тощо.

Ще одним каталізатором економічного зростання нашої країни має стати ефективна міжнародна економічна торгівля. "Візія економічного розвитку країни доволі амбітна: Україна – впливовий регіональний суб'єкт міжнародних економічних відносин, надійний економічний партнер у світі та приклад розвитку для країн Східного партнерства" [42].

Драйвером нарощування експорту продукції, а відповідно збільшення грошових надходжень в Україну, повинен стати малий та середній бізнес. "У сфері внутрішньої торгівлі України станом на початок 2022 року працювало 3,8 млн. осіб, і це складає 23% від загальної частки зайнятості. Річне збільшення обсягів торгівлі з 2018 до 2019 року становить близько 30%, що в поєднанні із збільшенням використання банківських карт свідчить про потенціал розвитку електронної комерції. Також збільшився дохід від реклами в соцмережах, на маркетплейсах та онлайн ресурсах. У бізнесу з'являється можливість реінвестувати кошти в технологічний розвиток і

роботизацію бізнес-процесів" [42]. Серед затребуваних компетентностей людського потенціалу можна виділити комерційну обізнаність, знання Інкотермс, командну роботу, багатомовність і мультикультуралізм.

На сьогодні, навіть незважаючи на воєнний стан, агросектор відіграє надзвичайно роль у вітчизняній економіці, забезпечуючи близько 20% зайнятості й 10% ВВП. Вектором розвитку цього сектору до 2030 року є орієнтація України на займання місця глобального центру продовольчої безпеки, світове лідерство щодо постачання продуктів харчування з значною доданою вартістю. Професійними характеристиками людського потенціалу у цій сфері є навички управління роботизованою сільгосптехнікою та безпілотними апаратами, цифрові навички, управління складними автоматизованими комплексами, знання технології вирощування, транспортування, зберігання, переробки сільгоспкультур.

На сьогодні у сфері будівництва працює близько 700 тис. осіб, що складає майже 5% від загального числа зайнятості. Розвиток цього сектору має позитивний вплив на низку суміжних галузей, зокрема машинобудування, транспорт, виробництво будматеріалів, житлово-комунальне господарство, хімічна й деревообробна промисловості, металургія тощо. "Держава планує створити додатково майже 465 тис. робочих місць у будівельній і суміжних галузях. Окрім звичних професій і кваліфікацій, затребуваними стануть висококваліфіковані архітектори-реконструктори, реставратори, проектувальники 3D-друку в будівництві та інженери, проектувальники інфраструктури «розумного» будинку та архітектори енергоавтономних будівель"[42].

Ці фахові кваліфікації зумовлюють необхідність високого рівня підготовки працівників щодо знань нормативно-правової бази будівельного сектора; інженерних комунікацій і регулятивних документів; норм витрат на будівельні матеріали; оцінювання інвестиційних проектів; знання новітніх будівельних технологій і матеріалів. Вже звичною характеристикою на

сьогодні є наявність у співробітника будівельної організації знань спеціалізованих програм для дво- та тривимірного моделювання.

У післявоєнний період Україна буде орієнтуватися, щоб стати виробничим й логістичним хабом, який забезпечить потреби вітчизняної економіки та дозволить реалізувати існуючий транзитний й експортний і потенціал. Вплив транспорту на основні галузі економіки надзвичайно вагомий. "Розвинена транспортна інфраструктура є необхідною для ефективного функціонування видобувної промисловості, як найбільшого споживача вантажних перевезень (42 % від сукупного обсягу перевезень). Розвиток транспорту та інфраструктури у агросекторі сприятиме росту експорту. Орієнтовно, продукція агросектору вже сьогодні складає до 20% від сукупного обсягу перевезень" [42]. Саме для реалізації у майбутньому цих цілей для транспортної сфери потрібні будуть спеціалісти, які володітимуть низкою фахових навичок, зокрема навички управління дронами та роботами для будівництва доріг та мостів, навички безконтактного керування транспортними засобами, навички управління інформаційними системами, ІТ-грамотність знання хмарних технологій, управління складними автоматизованими комплексами, можливість управління проектами і процесами, навички управління інформаційними системами. Очевидно, що характеристиками людського потенціалу у транспортній сфері будуть вміння працювати в команді та з окремими стейкхолдерами, мультикультуралізм та багатомовність. "Розвиток транспорту та інфраструктури повинен стати каталізатором для створення 20 тис. нових та 80 тис. суміжних робочих місць і генерувати 1 млрд доларів інвестицій у сектор до 2030 року" [42].

Станом на 2021 р. за даними Фонду державного майна, державний сектор економіки нараховує понад 3,6 тис. підприємств державної власності. "За даними Міністерства економічного розвитку, торгівлі та сільського господарства України, у першому півріччі 2020 року його питома вага у структурі економіки України становила 11,5%, а середньооблікова кількість

працівників державних підприємств становила 710 тис. осіб" [42]. Однак у майбутньому у структурі економіки питома вага державного сектору буде зменшена внаслідок процесів діджиталізацію публічних сервісів. Серед затребуваних людського потенціалу у публічному секторі будуть навички дистанційної роботи, цифрова грамотність, володіння сучасними методиками викладання (щодо освіти), володіння навичками роботизованої хірургії та інших медичних роботизованих систем, володіння навичками онлайн-терапії та телемедицини (щодо медицини).

Конкурентоспроможність економіки країни визначається і ефективним використанням ресурсів енергетичного сектору, оскільки це забезпечує повноцінні умови щодо запуску нових виробничих потужностей та створення нових ринкових сегментів, а, отже, і драйвером в напрямку формування додаткових нових робочих місць. Високофахові спеціалісти енергетичної сфери на сьогоднішній день, а особливо у майбутньому повинні володіти набором професійних компетенцій, які паралельно розвиваються з інноваційними технологіями, а саме обізнаність про роботу екологічних й енергетичних систем, знання технічних характеристик, особливостей, режимів роботи і правил технічної експлуатації енергетичного обладнання на підприємствах, управління складними автоматизованими комплексами, володіння навичками монтажу, ремонту й налагоджування енергетичного обладнання, міжгалузевої комунікації, володіння навичками роботи зі спеціалізованими програмами.

Проведений аналіз стану та сучасних тенденцій розвитку людського потенціалу на підприємствах різних секторів економіки демонструє низку наступних компетентностей як критичне, аналітичне та системне мислення, навички міжгалузевої комунікації, управління складними автоматизованими комплексами, фінансова грамотність, знання технологій блокчейн, знання хмарних технологій, програмування ІТ-рішень, орієнтація на клієнта, мультикультуралізм та багатомовність, спроможність працювати в команді, ініціативність, гнучкість, креативність, стресостійкість, володіння

дистанційним інструментарієм професійної діяльності, робота зі штучним інтелектом та віртуальною й доповненою реальністю, а, основне, вміння працювати в умовах високого ступеня невизначеності і швидкої зміни зовнішніх умов реалізації професійної діяльності.

Висновки до розділу 1

Людський потенціал базується на набутих й вроджених характеристиках особи, формування яких реалізується шляхом інвестування, а використання забезпечується у формі доходу в процесі трудової діяльності.

Людський потенціал охоплює економічні риси і якості індивідів та характеризує їх використання у виробничому процесі й потенційну здатність приносити дохід у майбутньому.

Необхідність формування та активізації людського потенціалу є актуальною прагматикою та практикою успішних країн шляхом поширення системи навчання протягом життя та безперервного навчання.

Проведений аналіз стану та сучасних тенденцій розвитку людського потенціалу на підприємствах різних секторів економіки демонструє низку наступних компетентностей як критичне, аналітичне та системне мислення, навички міжгалузевої комунікації, знання технологій блокчейн та хмарних технологій, мультикультуралізм та багатомовність, спроможність працювати в команді, ініціативність, володіння дистанційним інструментарієм професійної діяльності, робота зі штучним інтелектом, а, основне, вміння працювати в умовах високого ступеня невизначеності і швидкої зміни зовнішніх умов реалізації професійної діяльності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ "ЗАХІДНА ПРОДОВОЛЬЧА КОМПАНІЯ"

2.1 Аналіз діючої практики кадрового менеджменту у ТОВ "Західна продовольча компанія"

Оцінка діючої практики кадрового менеджменту буде здійснена на прикладі діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Західна продовольча компанія». По статуту предметом діяльності ТОВ "Західна продовольча компанія" є торговельна діяльність у сфері роздрібної, оптової, комісійної торгівлі, реалізації продовольчих і непродовольчих товарів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, громадського харчування, Джерелами формування майна ТОВ "Західна продовольча компанія" згідно статуту можуть бути грошові та матеріальні вклади засновника; доходи від господарської діяльності; кредити банків й інших кредиторів.

Отже, основною діяльністю ТОВ "Західна продовольча компанія" є торговельна діяльність, що актуалізує доцільність дослідження специфіки кадрового менеджменту даного товариства та його впливу на розвиток людського потенціалу.

Загалом торгівля з'єднує різні завдання і цілі усієї сукупності економічних ітерацій між споживачем та виробником, її роль посилюється і просторовим аспектом, що включає транспортування й розподіл товарів по певних локаціях задля наближення їх до споживача; функціональним, який полягає в узгодженні попиту і пропозиції, часовим аспектом, зумовленим необхідністю узгодження строків постачання товарів за динамікою попиту. Незважаючи на воєнний стан та складні економічні умови, вже кілька років в Україні торгівля входить до активізуючої групи сфер економіки, які забезпечують свій внесок до приросту доданої вартості. Темпи зростання роздрібного та оптового товарообrotу дещо перевищують темпи росту валового внутрішнього продукту нашої країни (див. табл.2.1).

Фактори успіху управління торговельним підприємством

Фактори успіху	Параметри успіху
Товарні	Асортимент і якість товарів відповідно споживчого попиту Ефективність закупівлі, постачання, зберігання та реалізації товарів Збільшення частки ринку своїх товарів Збереження та розширення клієнтури Розвиток брендів
Фінансові	Максимізація чистого грошового потоку Ефективність формування достатньої суми капіталу Ефективність авансування капіталу в оборотні активи Узгодженість у часі та просторі фінансових потоків з товарними та сервісними Зміцнення фінансового стану підприємства Скорочення фінансових ризиків
Інформаційні	Ефективне інформаційне забезпечення управлінської діяльності Застосування ефективних засобів комунікацій зі споживачами, постачальниками, конкурентами Використання сучасних технічних засобів збирання, обробки, передачі та зберігання інформації
Сервісні	Високий рівень обслуговування товарів і покупців Належний рівень післяпродажного обслуговування товарів і покупців Якість рекламного забезпечення клієнтів

Примітка. Складено самостійно

При дослідженні особливостей кадрового менеджменту ТОВ "Західна продовольча компанія" нами, враховуючи предмет нашого дослідження, було насамперед виявлено наступне. На сьогодні практично будь-яка організація потребує зміни від управління певними функціями до управління системою процесів. Це засвідчують проведені опитування менеджерів. "По 127 досліджуваних підприємств показано низький рівень готовності торговельних підприємств до переходу на інноваційні методи управління. Узагальнення результатів опитування свідчить, що тільки 7,8 % респондентів вважають, що їхні підприємства мають високий ступінь готовності до впровадження інноваційного управління, 27,6 % – середній, а 64,6 % – низький. На кардинальні зміни управління налаштовані тільки великі підприємства. Представники середніх підприємств віддають перевагу частковій інноватизації системи управління своїми підприємствами" [32].

Великою мірою механізм управління торговельним підприємством, до якого відноситься ТОВ "Західна продовольча компанія" визначається його

кадровим забезпеченням. У свою чергу кадрове забезпечення відображається через організаційну структуру підприємства та формалізується через штатний розпис персонального складу.

Штатний розпис є важливим документом, що регламентує та описує кількість, посади, оклади. Згідно затвердженого штатного розпису ТОВ "Західна продовольча компанія" його кадрове забезпечення формують наступні групи працівників (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Штатний розпис ТОВ "Західна продовольча компанія"

Назва посади	Код за класифікатором професій	Ставка	Кількість штатних одиниць
Генеральний директор	1316	1	1
Фінансовий директор	1231	1	1
Директор з продаж	1224	1	1
Виконавчий директор	12101	0,5	1
Лікар	2221,2	0,5	1
Головний бухгалтер	1231	1	1
Бухгалтер	3433	1	1
Бухгалтер-касир	3433	1	1
Оператор по звітності	4113	1	1
Касир	421	0,5	2
Начальник відділу постачання	1235	1	1
Брендменеджер-маркетолог	14754	1	1
Оператор	4113	1	1
Начальник експедиції	12262	1	1
Експедитор	3422	1	17
Водій	83222	1	15
Слюсар	72312	1	1
Товарознавець	3419	1	1
Обліковець складу		1	1
Комірник	9411	1	4
Водій автотранспорту	8334	1	1
Супервайзер	1454	1	5
Торговий представник	3415	1	6

Примітка. Складено на основі даних ТОВ "Західна продовольча компанія"

На підставі правил внутрішнього трудового розпорядку, штатного розпису, посадових інструкцій директор приймає рішення щодо кадрової роботи, зокрема щодо приймання на роботу, переведення на іншу, встановлення посадового окладу певного працівника згідно його посади та фаховості. Хоча розмір посадових окладів нам оприлюднити не дозволили, вкажемо що їх розмір свідчить про невисокі розміри, що значною мірою, на нашу думку, впливає на плинність кадрів та деактивізацію людського розвитку її працівників.

Задля дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, певних норм внутрішньої корпоративної культури ТОВ "Західна продовольча компанія", працівники цього товариства беруть на себе зобов'язання щодо збереження комерційної таємниці та підтверджують це документально. Наприклад, працівники ТОВ "Західна продовольча компанія" зобов'язуються під час трудових відносин та впродовж 3-х років після їх закінчення:

- не розголошувати інформацію, яка становить комерційну таємницю,
- не розкривати публічно та не передавати третім особам інформацію, яка становить комерційну таємницю, без згоди дирекції,
- не використовувати комерційні таємниці товариства для будь-якої діяльності, що може завдати шкоду товариству,
- у випадку звільнення усі носії інформації, що знаходилися у розпорядженні працівника у зв'язку з виконанням професійних обов'язків, повинні бути передані дирекції товариства,
- виконувати вимоги інструкцій, наказів, додатків, що стосуються працівника із обов'язковим збереження комерційної таємниці товариства,
- у випадку спроби сторонніх осіб одержання від працівника інформації про комерційну таємницю товариства негайно сповіщається дирекція товариства,
- зберігати комерційну таємницю щодо тих виробників продукції, з якими встановлено ділові стосунки,

- про факти, які можуть призвести до розголошення комерційної таємниці, а також про причини та передумови потенційного витоку інформації, що становить комерційну таємницю, повинна бути повідомлена дирекція товариства.

Задля досягнення ефективності діяльності по всій ієрархії кадрового забезпечення діяльності ТОВ "Західна продовольча компанія" окремі групи працівників (експедитор, комірник, бухгалтер, водій) підписують договори про матеріальну відповідальність, де зобов'язуються:

- своєчасно повідомляти керівництво ТОВ "Західна продовольча компанія" про усі обставини, що можуть потенційно загрожувати забезпеченню схоронності довірених йому грошових коштів та матеріальних цінностей;
- дбайливо відноситися до переданих йому для зберігання або іншої цілі грошових коштів чи матеріальних цінностей ТОВ "Західна продовольча компанія" й здійснювати заходи для нівелювання шкоди;
- здійснювати облік й надавати у визначеному порядку звіти про залишки та рух довірених йому грошових коштів чи матеріальних цінностей;
- при втраті довірених йому грошових коштів чи матеріальних цінностей в повному обсязі здійснювати відшкодування.

В кадровому забезпеченні ТОВ "Західна продовольча компанія" найбільше зусиль задля досягнення загальної ефективності функціонування товариства прикладають експедитори, логіст та маркетолог. З цієї метою у посадових інструкціях цих категорій працівників закріплюються окремі спеціальні вимоги та обов'язки.

Передумовами повноцінного виконання фахових функцій й обов'язків працівниками ТОВ "Західна продовольча компанія" є розуміння змісту наказів, розпоряджень, інструкцій, вказівок керівництва й інших нормативних документів, що регламентують виконання його функціоналу.

Проведення нами аналізу діючої практики кадрового менеджменту у ТОВ "Західна продовольча компанія" продемонструвало, що на сьогодні з'явилася зовнішня атрибутика цього товариства, а зміст кадрової діяльності,

культура управління суттєво не трансформувалася. Наприклад, нами виявлено, що немає чіткого розмежування функцій між працівниками відділів постачання, збуту та іншими структурними підрозділами товариства. Тому між ними існує певне дублювання діяльності, а по окремим напрямкам відсутня їх ефективна взаємодія.

На сьогодні ТОВ "Західна продовольча компанія" майже не вивчає конкурентів своєї ринкової ніші функціонування, що пов'язано, на наш погляд, недооцінкою вагомості цієї роботи. Для дослідження своїх конкурентів ТОВ "Західна продовольча компанія" потрібно сформувати електронний про них банк даних, постійно його доповнюючи. При оцінці конкурентів ТОВ "Західна продовольча компанія" слід порівнювати власні ринкові дистрибуційні можливості не з певною усередненою бізнес-одиницею, а безпосередньо з лідерами на тернопільському та вітчизняному ринках. Для з'ясування найбільш вагомих конкурентів цього товариства доцільно використовувати портфоліо-метод на основі врахування індексних оцінок їх конкурентоспроможності.

На сьогодні для кожного торгового представника формуються маршрути, що охоплюють торгові точки збуту продукції ТОВ "Західна продовольча компанія". В цьому маршрутному листі зазначається назва торгової точки, юридична адреса клієнта, контактні телефони, розподіл відвідувань по тижнях. Торгові представники назва торгової точки, пропонують для ознайомлення клієнтам цінники по асортименту продукції. У цьому контексті зазначимо, що окремий торговий представник відповідає за певну асортиментну лінію. Це відбувається задля їх більш чіткої фахової спеціалізації та підвищення їх компетенцій. У подальшому періодичність відвідування торгових точок торговими представниками поєднуються з графіком виїзду водіїв й вантажопідйомністю відповідних транспортних засобів з об'ємом зроблених замовлень.

Досліджуючи діючу практику кадрового менеджменту ми провели опитування клієнтів ТОВ "Західна продовольча компанія" (20 торгових точок), що замовляють продукцію задля подальшого продажу.

Анкету та результати опитування вибірки респондентів про вплив поведінки торгових представників ТОВ "Західна продовольча компанія" на їх рішення щодо купівлі продукції через це товариство, узагальнено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Результати відповідей респондентів щодо впливу поведінки торгових представників ТОВ "Західна продовольча компанія" на їх рішення щодо купівлі продукції для подальшої реалізації

Чи впливає поведінка торгових представників на Ваше рішення про покупку?

Відповіді	К-ть респондентів, чол.	Частка (%)
так	15	75
не завжди	3	15
обслуговування не має значення	2	10
Всього	20	100

Примітка. Сформовано самостійно

Результати опитування представників торгівельних точок щодо впливу поведінки працівників ТОВ "Західна продовольча компанія" на їх рішення щодо закупівлі продукції цього товариства, свідчать про принциповий вплив поведінки торгових агентів на рішення щодо купівлі продукції (75%).

Результати відповідей респондентів про вплив поведінки торгових представників на рішення респондентів про закупівлю продукції від ТОВ "Західна продовольча компанія" відображені на рис. 2.1.

Отже, як торгові представники, так і експедитори, водії цього товариства мають вести себе етично та ввічливо задля збереження і збільшення кількості клієнтів ТОВ "Західна продовольча компанія" у майбутньому та на даний час. А це зумовлює потребу подальшої активізації людського потенціалу на засадах інноваційних технологій навчання для даного товариства.

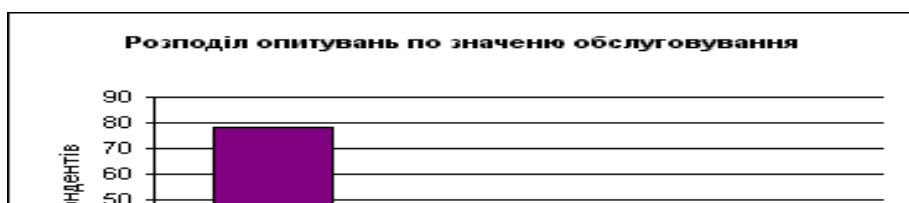


Рис. 2.1. Результати опитування респондентів щодо впливу поведінки персоналу ТОВ "Західна продовольча компанія" на рішення респондентів щодо закупівлі продукції

Примітка. Сформовано самостійно

Результати дослідження кадрового забезпечення ТОВ "Західна продовольча компанія" демонструють недостатність інноваційної орієнтації щодо організації збуту. На наше переконання, базовими причинами цього є застосування одноетапної системи відбору кадрів для служби збуту цього товариства, недотримання принципу наукової організації праці, недостатність приділення уваги щодо підвищення фаховості співробітників ТОВ "Західна продовольча компанія". Це також значно актуалізує потребу пошуку доцільних інструментів активізації розвитку людського потенціалу на засадах інноваційних технологій навчання.

2.2 Моніторинг мотиваторів розвитку людського потенціалу

ТОВ "Західна продовольча компанія"

Майже усі проблемні аспекти розвитку людського потенціалу впливають на задоволеність персоналу організації, яка, у свою чергу, проявляється на мотивації. специфікою розвитку людського потенціалу є обов'язкове урахування впливу групи та відносин між її членами на індивідуальну мотивацію до здійснення професійної діяльності. Очевидно, що рівень особистої мотивації здійснює та має ключовий фактор, бо група невмотивованих співробітників організації потенційно не може мати сумарної позитивної мотивації, а, отже, висхідного розвитку людського потенціалу.

Задля активізації дії самомотиваторів здійснення професійної діяльності працівників доцільним є формування необхідних передумов (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Фактори впливу на здійснення професійної діяльності працівників організації

Промотиваційні фактори	Антимотиваційні фактори
1. Особисті інтереси менеджерів	
Збільшення заробітної плати в результаті нововведення	Зменшення заробітної плати в результаті нововведення
Розширення прав	Зменшення прав
Скорочення обов'язків	Збільшення обов'язків
Повне застосування знань і здібностей	Обмежене застосування знань і здібностей
Комплексне інформаційне забезпечення	Погане інформаційне забезпечення
2. Відносини з іншими працівниками організації	
Покращення відносин з керівництвом	Погіршення відносин з керівництвом
Покращення відносин з підлеглими	Погіршення відносин з підлеглими
3. Характер змісту праці	
Цікава робота	Неузгодженість функціональних обов'язків та уподобанням
Комфортні умови праці	Некомфортні умови праці
Можливості для саморозвитку і підвищення кваліфікації	Відсутність можливості для саморозвитку і підвищення кваліфікації

Примітка. Складено на основі [39]

"Фахівцям з кадрів у більшості організацій доручаються стандартні завдання, такі як удосконалення кадрової політики (наприклад, зниження плинності кадрів). Однак останнім часом керівники організацій ставлять

перед HR-фахівцями нові, нестандартні завдання, спрямовані на розвиток конкурентних переваг організації та пошук можливостей для вирішення стратегічних бізнес-завдань" [39].

Потенційна готовність до активізації людського потенціалу значною мірою обумовлюється кадровим потенціалом, який включає наступні складові (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Елементи кадрового потенціалу ТОВ "Західна продовольча компанія"

Організаційні підрсистеми	Потенціал	
	Низький (наявний)	Високий (перспективний)
Орієнтація діяльності	Необхідність надання послуг; прийняття рішень, виходячи з принципу вимушеної раціональності; результативність рішень.	Сприяння задоволенню потреб споживачів, орієнтація на споживача; якісне надання послуг дистрибуції; оптимальність та ефективність прийнятих рішень; використання критеріїв ефективності для здійснення оцінки реалізації стратегії розвитку організації
Організаційна структура управління	У переважній більшості лінійного та лінійно-функціонального типу.	Перехід від організаційної структури лінійно-функціонального типу до програмно-цільового; врахування принципів розбудови адаптивних структур, здатних швидко та ефективно пристосовуватись до динамічного зовнішнього середовища.
Стиль керівництва	Мінімальне делегування повноважень і відповідальності; жорсткий контроль за виконанням поставлених завдань.	Делегування повноважень, що забезпечує високий ступінь залучення індивідів до розроблення і прийняття рішень; визнання неформальних груп, надання їм можливості брати участь у прийнятті рішень та ін.
Інформаційне забезпечення діяльності персоналу	Оперативна інформація про виконання стратегічних завдань підрозділами організації.	Надання працівникам організації інформації про негативні явища в управлінні та межі їх поширеності; допомога виконавцям; автоматизація праці персоналу.
Соціально-психологічний клімат колективу	Домінують формальні групи і формальні відносини (стосунки).	Визнання неформальних груп; активна співпраця з неформальним лідером та групою в цілому.

Примітка. Складено самостійно на основі [50]

Проведена оцінка кадрового потенціалу ТОВ "Західна продовольча компанія" демонструє високе значення ринкової орієнтації діяльності цього товариства, дещо нижчий ступінь використовуюваного стилю керівництва, організаційної структури управління, соціально-психологічного клімату, що, на наш погляд, дещо знижує мотиватори розвитку його людського потенціалу (таблиця 2.6).

У якості методів мотивації роботи працівників ТОВ "Західна продовольча компанія" ми проаналізували дії керівництва цього товариства в напрямку мотивації її співробітників.

Таблиця 2.6

Оцінка кадрового потенціалу ТОВ "Західна продовольча компанія"

Організаційні підсистеми	Потенціал	
Орієнтація діяльності	Сприяння задоволенню потреб споживачів, орієнтація на споживача; якісне надання послуг; оптимальність та ефективність прийнятих рішень; використання критеріїв ефективності для здійснення оцінки реалізації стратегії розвитку організації	Високий
Організаційна структура управління	Лінійно-функціонального типу	Низький
Стиль керівництва	Як правило, мінімальне делегування повноважень і відповідальності; жорсткий контроль за виконанням поставлених завдань.	Низький
Інформаційне забезпечення діяльності персоналу	Оперативна інформація про виконання запланованих завдань підрозділами; допомога виконавцям; автоматизація і механізація праці персоналу	Середній
Соціально-психологічний клімат колективу	Домінують формальні групи і формальні відносини (стосунки).	Низький

Примітка. Складено самостійно

За високофахове виконання професійних обов'язків, бездоганну й тривалу професійну діяльність в ТОВ "Західна продовольча компанія" застосовуються такі заходи заохочення як видача премії, оголошення подяки, публічне схвалення результатів роботи та підвищення заробітної плати. Однак, за порушення визначених стандартів і норм роботи в ТОВ "Західна продовольча компанія" до її співробітника застосовуються такі санкції як стягнення корегуючої надбавки, усне зауваження або звільнення.

На кожен з таких як стимулів, так і стягнень у ТОВ "Західна продовольча компанія" сформовано відповідний метод. Для використання певного методу слід досягнути максимальної оцінки (для мотивації), або мати низький показник (для санкцій). Оцінка здійснюється за простою п'яти бальною шкалою, де 5- це відмінно, а 0- це негативна оцінка за певним параметром (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

**Критерії застосування системи мотиваторів діяльності працівників
ТОВ "Західна продовольча компанія"**

методи критерії	Визна- ння та схвале- ння результатів праці	Просу- вання по службі, кар'єра	Збільше- ння відпо-ві- даль- ності	Збі- ль- ше- ння З/П	Премії та доплати (вказу- ється розмір)
1. Підтримка стандарту	***	*	*	*	*
2. Вміння працювати з документацією	**	**	*	**	*
3. Наявність позитивних професійних якостей	**	***	**	***	**
4. Ініціативність	*	*	*	*	*
5. Знання асортименту	**	**	*	**	*
6. Вміння надати інформацію про товар	***	***	**	***	**
7. Активний прийом замовлень	***	*	*	*	*
8. Вміння вирішувати конфліктні ситуації	*	*	*	**	*
9. Привітність до клієнтів	*	*	**	***	**
10. Акуратність зовнішнього вигляду	*	**	*	*	*
11. Позитивні відгуки від клієнтів	**	***	*	**	*
12. Вміння пропонувати товар	*	*	**	***	**
13. Збільшення кількості обслуговуваних клієнтів	*	**	*	*	*
14. Особлива ініціатива чи пропозиція	**	***	*	**	*

Примітка. Сформовано автором самостійно

Результати отриманої оцінки відображаються у звіті роботи та в особисту картку кожного співробітника ТОВ "Західна продовольча компанія". До такої картки долучаються результати попереднього, поточного та заключного контролю діяльності кожного працівника за цими критеріями. В діяльності ТОВ "Західна продовольча компанія" така оцінка застосовується як корегуючий коефіцієнт для оплати праці (див. таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

**Типові критерії й методи застосування системи
мотивації в ТОВ "Західна продовольча компанія"**

Критерії	Методи	Попе- ред- ження	Зменшення корегуючої надбавки	Усунення від виконання службових обов'язків (тимчасове або постійне).
1. Недотримання стандарту сервісу		*	*	*
2. Провокування проблемних ситуацій		*	**	*
3. Пасивний прийом замовлень		**	***	**
4. Професійна некомпетентність		*	*	*
5. Незнання асортименту		*	**	*
6. Недотримання вимог стандартів щодо зовнішнього вигляду		**	***	**
7. Недотримання правил внутрішнього трудоного розпорядку		*	*	*
8. Негативні відгуки від клієнтів.		*	**	*
9. Недостатній контроль за обслуговуванням клієнта		**	***	**
10. Неузгодженість роботи з колективом.		*	*	*
12. Невміння пропонувати товар		*	**	*
13. Зменшення кількості обслуговуваних клієнтів		**	***	**
14. Невміння працювати з документацією		*	*	*

Примітка. Сформовано самостійно

Основна заробітна плата працівників ТОВ "Західна продовольча компанія" встановлюється у вигляді посадових окладів, що закріплені у штатному розписі. Конкретизація розмірів посадових окладів співробітників ТОВ "Західна продовольча компанія" визначається в кожному випадку індивідуально відповідно до посади, кваліфікації, складністю та умовами виконуваної професійної діяльності, та доводяться до відома працівника при ознайомленні ним з наказом про зарахування на роботу. При цьому зазначимо, що директор ТОВ "Західна продовольча компанія" самостійно визначає систему преміювання працівників за виконання місячних показників їх професійної діяльності.

Серед перспективних заходів щодо підвищення самомотиваторів роботи працівників нами було з'ясовано, що директор ТОВ "Західна продовольча компанія" надає перевагу забезпеченню фахового відбору нових кадрів (61%) та зміні системи оплати праці працівників (75%) (див. таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

**Порівняльна характеристика перспективних заходів для самомотивації
роботи працівників ТОВ "Західна продовольча компанія"**

Заходи	Результати оцінки опитуваних працівників (%)
Забезпечити професійний відбір нових кадрів	61
Переглянути норми і створити більш гнучку систему оплати праці	75
Активніше використовувати практику присвоєння кваліфікаційних розрядів	45
Підвищити професійний рівень працівників	31
Здійснювати реальний конкурсний відбір і об'єктивну оцінку роботи персоналу	12
Поєднати в управлінні персоналом методи централізованого управління та самоуправління	27
Налагодити службовий контроль за діяльністю менеджерів	11

Примітка. Сформовано самостійно

Виходячи з вищенаведеного, можна зробити висновок, що керівництво ТОВ "Західна продовольча компанія" на даному етапі реалізації практики кадрового менеджменту не вбачає доцільності активізації розвитку людського потенціалу на засадах інноваційних технологій навчання, а орієнтується здебільшого на класичні підходи до мотиваторів розвитку людського потенціалу.

Висновки до розділу 2

Оцінка діючої практики кадрового менеджменту буде здійснена на прикладі діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Західна продовольча компанія». Проведення нами аналізу діючої практики кадрового менеджменту у ТОВ "Західна продовольча компанія" продемонструвало, що на сьогодні з'явилася зовнішня атрибутика цього товариства, а зміст кадрової

діяльності, культура управління суттєво не трансформувалася. Наприклад, нами виявлено, що немає чіткого розмежування функцій між працівниками відділів постачання, збуту та іншими структурними підрозділами товариства. Тому між ними існує певне дублювання діяльності, а по окремим напрямкам відсутня їх ефективна взаємодія.

Результати опитування представників торгівельних точок щодо впливу поведінки працівників ТОВ "Західна продовольча компанія" на їх рішення щодо закупівлі продукції цього товариства, свідчать про принциповий вплив поведінки торгових агентів на рішення щодо купівлі продукції. Отже, як торгові представники, так і експедитори, водії цього товариства мають вести себе етично та ввічливо задля збереження і збільшення кількості клієнтів ТОВ "Західна продовольча компанія" у майбутньому та на даний час. А це зумовлює потребу подальшої активізації людського потенціалу на засадах інноваційних технологій навчання для даного товариства.

Проведена оцінка кадрового потенціалу ТОВ "Західна продовольча компанія" демонструє високе значення ринкової орієнтації діяльності цього товариства, дещо нижчий ступінь використовуваного стилю керівництва, організаційної структури управління, соціально-психологічного клімату, що, на наш погляд, дещо знижує мотиватори розвитку його людського потенціалу.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НАВЧАННЯ

Здійснений у ході дослідження аналіз розвитку людського потенціалу на прикладі діяльності ТОВ "Західна продовольча компанія" засвідчив, що на сьогодні у цьому товаристві цей процес носить хаотичний характер та не використовуються інноваційні підходи менеджменту. Варто зазначити, що така ситуація є характерною не лише для ТОВ "Західна продовольча компанія", але й для інших вітчизняних організацій. Тому актуальним для активізації розвитку людського потенціалу є використання новітніх здобутків менеджменту.

Однією з базових умов зростання активізації розвитку людського потенціалу є спрямування ресурсів у сферу професійного розвитку працівників, зокрема на програми, які мають чітку структуру й цілі розвитку, створену самими працівниками і спланованими їх безпосередніми менеджерами. Аналіз найбільших світових транснаціональних компаній з рейтингу Financial Times Global 500 демонструє найвищий кореляційний зв'язок між затратами на підготовку працівників та ринковою капіталізацією, зокрема у тих організаціях, котрі застосовують інноваційні програми розвитку інтегративного типу (табл. 3.1).

В Україні є принципові відмінності у підходах до розвитку людського потенціалу щодо стратегій управлінської професіоналізації, орієнтованості розвитку, форм навчання, інструментів й механізмів розвитку. Загалом на розвиток людського потенціалу організації найбільший вплив мають події, що безпосередньо зумовлені виконанням працівниками своїх професійних обов'язків. Найбільшу питому вагу поміж подій, що впливають на розвиток людського потенціалу, мають ті, що пов'язані з професійними завданнями (близько 50%), невдачі становлять 24%, ефективність взаємодії з керівниками – 15%.

Таблиця 3.1

**Зв'язок між фінансовими витратами на корпоративне
навчання та ринковою капіталізацією провідних ТНК**

Тип управління розвитку за А.Мамфордом	Найменування ТНК	Ринкова капіталізація, 2018 р., млрд. дол.*	Витрати на корпоративне навчання менеджерів, 2018 р., млн. дол.**	Показник кореляції
Виконавський (сильний зв'язок з виконанням завдань, слабкий зв'язок з навчанням)	PetroChina	423,9962	79,0	0,57
	China Mobile	298,0932	54,0	
	Petrobras	208,3907	60,0	
	Berkshire Hathaway	206,9243	74,0	
	Total	178,5543	49,0	
Інтегративний (сильний зв'язок з виконанням завдань і навчанням)	General Electric	369,5694	980,0	0,78
	Microsoft	264,1319	570,0	
	AT&T	231,1681	200,0	
	Procter & Gamble	215,6401	650,0	
	British Petroleum	191,8436	210,0	
Тренінговий (сильний зв'язок з навчанням, слабкий зв'язок з виконанням завдань)	Johnson & Johnson	183,7508	460,0	0,41
	Exxon Mobil	452,5051	79,0	
	Gazprom	299,7644	160,0	
	Royal Dutch Shell	220,1102	67,0	
	Nestle	197,2153	38,0	
Стихийний (слабкий зв'язок з навчанням і виконанням завдань)	Chevron	177,2653	47,0	0,23
	Industrial & Commercial Bank of China	277,2355	29,0	
	Wal-Mart Stores	210,9732	24,0	
	HSBC Holdings	195,7679	22,0	
	China Construction Bank	176,4735	30,0	

Примітки. За даними рейтингу Financial Times Global

"Також існує низка подій (близько 11%), які не можна віднести до вищезгаданих категорій: підготовка резерву менеджерів у зв'язку із плановими ротаціями, вимушена реструктуризація та скорочення штатів у кризових умовах, звільнення ключових працівників компанії або звільнення людини, на яку розраховують" [57].

Важливе значення для активізації розвитку людського потенціалу мають управлінські компетенції, що складаються з таких елементів, як навички, здібності, знання, стереотипи і моделі поведінки.

Різні управлінські компетенції зокрема керівники організацій можуть здобути як в Україні, так і за її межами. На сьогодні вітчизняними науковцями розроблена методика, яка дозволяє виявити ступінь готовності

менеджерів організацій до активізації розвитку власного професійного потенціалу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Компоненти методики оцінки готовності менеджерів до активізації розвитку власного професійного потенціалу

Компоненти	Напрями оцінювання менеджера організації
Пошук можливостей для навчання у бізнесі	зростання ефективності управлінської діяльності протягом певного часу; використання переваг нових видів управлінської діяльності
Здібність до вдосконалення навичок комунікативної взаємодії	швидкість отримання важливих нових навичок комунікативної взаємодії; прояв наполегливості у налагодженні контактів
Пошук і використання зворотного комунікативного зв'язку	отримання уроків управлінського досвіду; прагнення одержати зворотний комунікативний зв'язок; інтерес до взаємодії з людьми; реакція та демонстрація позитивних змін за результатами зворотного комунікативного зв'язку
Отримання уроків з помилок	уміння вносити корективи по ходу роботи; отримання правильних висновків із невдач; можливості зміни неефективної поведінки без прояву захисної реакції; уміння справлятися з критикою, коли він впевнений у власній правоті
Емоційно-психологічна стійкість та відкритість до критики	контроль позитивних і негативних емоцій; навички налагодження робочих зв'язків в умовах психологічної несумісності; ставлення до критики на свою адресу; рівень стійкості до стресів; готовність швидко відновитися після невдачі; наполегливість, дисциплінованість, спокій у складних обставинах
Розуміння себе	знання своїх індивідуальних смаків, сильних, слабких сторін та переваг; розуміння, яка підтримка йому потрібна від сім'ї або друзів; розуміння власної поведінки в сім'ї; готовність йти на ризик
Прагнення до видатних організаційних досягнень	ставлення до результатів роботи організації на загальнонаціональному рівні; уміння залишатися сконцентрованим, встановлювати чіткі цілі; сміливість у вчинках, коли інші вагаються; готовність жертвувати своїми інтересами заради розвитку організації
Здібності до діалектичного аналізу	отримання управлінського досвіду, що дозволить по-новому подивитися на ситуацію; уміння уважно слухати; уміння швидко і точно розпізнати ключове питання при розгляді комплексної проблеми; демонстрація спритності при вирішенні проблем; уміння ставити важливі і правильні запитання
Використання засобів підтримки від інших людей	використання перспективних можливостей від діяльності інших людей; наявність близьких людей, що нададуть допомогу у складних ситуаціях; уміння довіряти іншим людям та завойовувати довіру до себе; використання підтримки колег
Справедливість і чесність у вчинках	відкритість, ширість, чесність, справедливість; уміння ставитися до інших людей з повагою; прагнення до істини незалежно від обставин; відсутність звинувачень в сторону інших людей, приймання відповідальності за свої дії
Прагнення до	знання сильних і слабких сторін продуктів і послуг своєї

Примітка. Складено на основі [63]

На наше переконання, отримання менеджерами достатньо високих оцінок по цій методиці від їх безпосереднього керівництва та від співробітників вказуватиме на їх високий розвиток власного професійного потенціалу.

Виходячи з факту існування у царині менеджменту низки підходів до оцінки ефективності кадрового менеджменту, нами пропонується розглядати шляхи активізації розвитку людського потенціалу з позицій комплексного підходу, в межах якого доцільно виокремити організаційну, економічну, соціальну, інноваційно ефективність та ефективність інтелектуалізації праці.

Для активізації розвитку людського потенціалу важливу роль відіграє чинник мотивації діяльності працівників. "Загалом мотивація в неявному вигляді присутня вже в самій системі менеджменту якості, оскільки проведений нами аналіз восьми принципів менеджменту, що є методологічною основою всієї серії стандартів ISO 9000, показав, що кожен з них до певної міри несе мотиваційне значення, а послідовне їх дотримання сприяє створенню системи мотивації роботи менеджера. Принципи «Орієнтація на споживача» і «Взаємовигідні відносини з постачальниками» сприяють розвитку маркетингового мислення, принципи «Лідерство керівника» і «Залучення працівників» – вдосконаленню взаємодії між керівництвом і працівниками, розвитку лідерських якостей. Дотримання принципів «Процесний підхід», «Системний підхід до менеджменту», «Постійне поліпшення», і «Ухвалення рішень на основі фактів» має пряме відношення до організації роботи по управлінню розвитком персоналу. Ступінь відповідності практики управління вказаним принципам може служити мірилом готовності організації до застосування сучасних методів управління" [32].

Не менш актуальною проблемою, що потребує постійної уваги з боку менеджерів, є демотивація персоналу. Нині у практиці діяльності вітчизняних організацій є доволі сильна асиметрія демотиваційних й стимулюючих факторів та інструментів. На нашу думку, апріорі завжди доцільно вважати, що на момент прийому на роботу працівник має позитивну мотивацію, тому головним завданням менеджерів є не зменшити її власними управлінськими демотиваційними інструментами та діями.

Задля практичного втілення логіки підходу нами розроблена анкета для соціологічного анонімного дослідження факторів демотивації, що були узагальнені нами при аналізі наукових публікацій на цю тематику. Респондентам запропонувалося обрати чотири найбільш значущих із їх точки зору дванадцять факторів, які містилися в анкеті. Частина з них характеризують умови праці (наприклад, співвідношенню між напруженістю професійної діяльності та оплатою). Ці фактори самі по собі можуть і не бути чинниками демотивації, однак вони досить вагомі для працівників, котрі мають можливість перейти на роботу з кращими умовами. Інші фактори демонструють проблеми відношення менеджерів до підлеглих і перспективи професійного зростання. Вони можуть зумовлювати незадоволеність у працівника, який упевнений в власних професійних можливостях.

Нами було описано близько 30% складу управлінського складу ТОВ «Західна продуктова компанія» і 60% її допоміжного персоналу. Результати дослідження підтвердили існування проблем з фаховою підготовкою працівників, оскільки спеціальність управлінського спрямування серед опитаних мали менше 20% респондентів.

Результати проведеного дослідження надані у вигляді діаграми ранжування на рис.3.1.

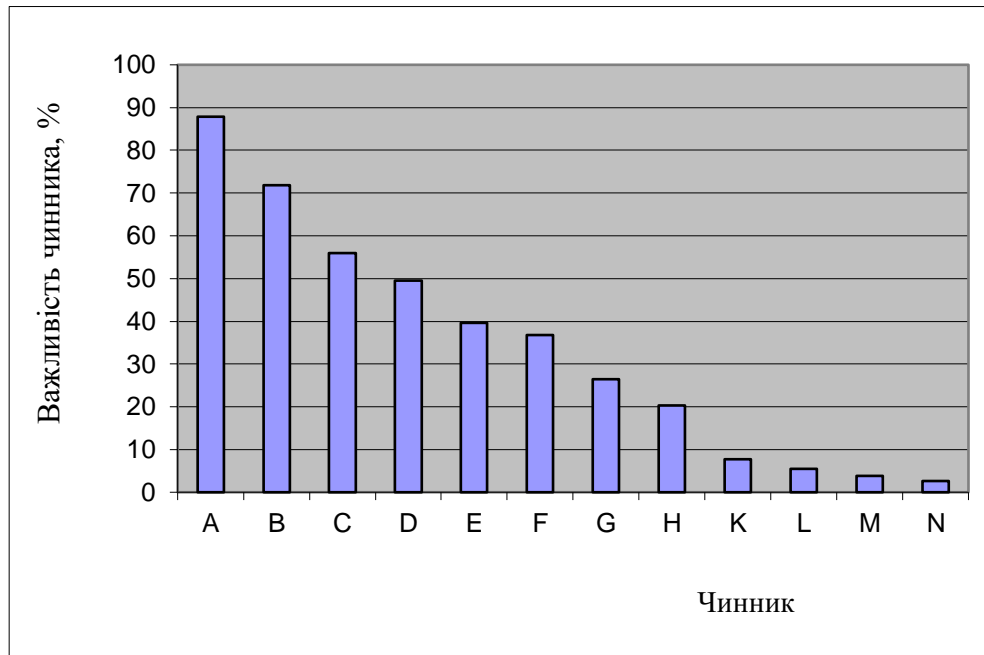


Рис. 3.1 Ранжування чинників демотивації у ТОВ «Західна продуктова компанія»

Примітка. А – невідповідність між напруженістю праці і зарплатою; В – розбіжність між обіцянками і реальністю; С – покарання за чужі помилки; D – відсутність реальних перспектив подальшого зростання кваліфікації; Е – зовнішні несприятливі умови роботи; F – велика частка ручної праці; G – недооцінка керівництвом сильних сторін; Н – неритмічність роботи; К – усунення від управління, відсутність інформації; L – непослідовність вимог керівництва; М – не обладнаність приміщень для здійснення професійної діяльності; N – подвійний підхід до оцінки помилок керівників і підлеглих.

Ми переконані, що усунення або зменшення негативного впливу п'яти найвагоміших чинників демотивації, а саме невідповідність між напруженістю праці і зарплатою; розбіжність між обіцянками і реальністю; покарання за чужі помилки; відсутність реальних перспектив подальшого зростання кваліфікації; зовнішні несприятливі умови роботи дозволить значно зменшити вплив демотивації і тим самим підвищити розвиток людського потенціалу у даному товаристві. Також нами пропонується виділити як окремий розділ в кошторисі фонд стимулювання розвитку персоналу, з якого фінансуватимуться всі витрати, пов'язані з його розвитком та навчанням.

Вибір індикаторів оцінки розвитку персоналу має відображати характерні особливості, властиві торгівельним організаціям. Вага обраних індикаторів для конкретної організації повинна мати різне значення і залежити від існуючого кількісного та якісного складу персоналу, сфери

діяльності тощо. Як приклад, нами наведена сформована для ТОВ "Західна продовольча компанія" матриця балів оцінки розвитку персоналу, в якій означені актуальні для цього товариства індикатори (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця балів оцінки розвитку персоналу ТОВ "Західна продовольча компанія"

Найменування чинника	Рівень важливості		
	Малій	Середній	Високий
<i>Успішне поєднання обов'язків:</i>			
зрізка;	30	40	50
тривалий час;	40	55	70
на постійній основі.	60	80	100
<i>Підвищення кваліфікації:</i>			
навчання у ВНЗ;	15	30	45
отримання диплома про вищу освіту;	30	45	60
отримання другого диплома про вищу освіту;	20	35	50
самостійне освоєння актуального розділу знань;	40	50	80
підвищення кваліфікації	15	30	45
<i>Розробка раціоналізаторської пропозиції, направленої на:</i>			
зниження частки ручної праці;	40	60	80
вдосконалення якості обслуговування споживачів;	50	75	100
економію ресурсів.	100	150	200
<i>Наставництво:</i>			
підготовка резерву;	40	60	80
навчання торгових представників;	60	90	120
навчання допоміжного й обслуговуючого персоналу	80	120	160

Примітка. Складено самостійно

В цій таблиці відображені одночасно такі характеристики індикаторів, як по вертикалі - складність реалізації і в рядках - важливість для цього товариства. Для кожного із працівників ТОВ "Західна продовольча компанія" згідно із матрицею таблиці можна підрахувати суму балів, тобто індекс їх розвитку.

В напрямку активізації розвитку людського потенціалу, організації мають постійно працювати над підвищенням професіоналізму своїх працівників. Одним зі способів безперервного навчання є підвищення фаховості на робочому місці. Отже, управління людським потенціалом

підприємства може бути представлена у виді алгоритму (див. рис.3.2).

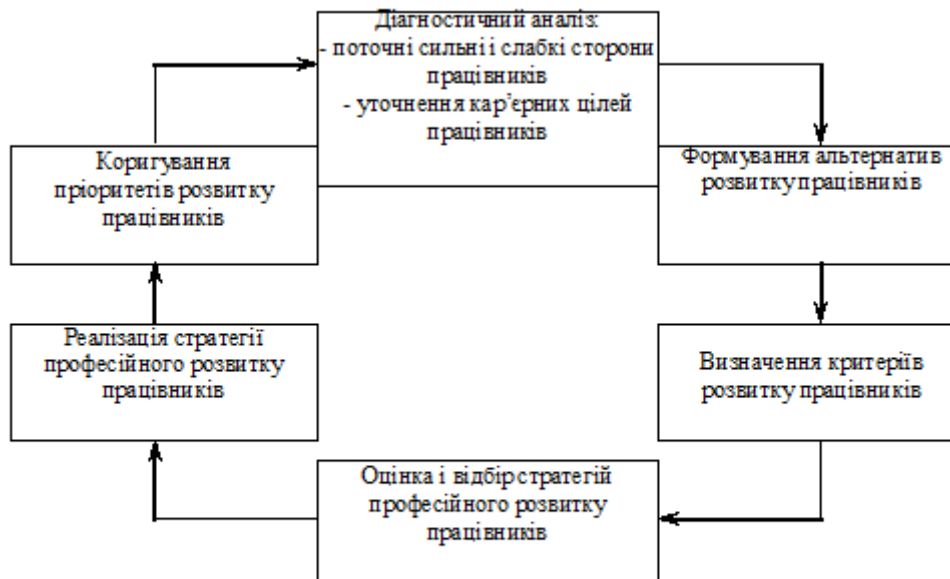


Рис. 3.2 Пропонований алгоритм управління людським потенціалом підприємства

Примітка. Складено самостійно

"Однією з інноваційних технологій навчання персоналу є метод shadowing. Метод застосовується для наявного персоналу та знаходження потенційного робітника. Завдяки shadowing нові співробітники проводять перші кілька днів або тижнів з більш досвідченим співробітником, для того щоб освоїти його роботу. Метод полягає у тому, що за недосвідченим, новим робітником закріплюють наставника-професіонала, який працює на підприємстві деякий час. Новий робітник стає «тінню» професіонала та слідкує за його роботою, супроводжує професіонала на ділові зустрічі, наради (якщо це допускається політикою компанії). «Тінь» може наочно спостерігати за всією виконуваною роботою, отримати нові уміння та зрозуміти для себе чи впорається він з цією роботою. Як показують дослідження, проведені в США, компанії широко використовують цей метод, щоб скоротити витрати на підбір персоналу, тобто на постійну заміну людей, які йдуть через те, що їх очікування не виправдалися" [38].

Таким чином, основними пріоритетами активізації розвитку людського потенціалу має стати активна цілеспрямована діяльність керівництва на

подолання професійних викликів для працівників. При цьому основними каталізаторами, які значною мірою будуть сприяти цьому є отримання конкретного попередньо зафіксованого результату працівником, який буде водночас слугувати мотиватором його професійного зростання.

Висновки до розділу3

Здійснений у ході дослідження аналіз розвитку людського потенціалу на прикладі діяльності ТОВ "Західна продовольча компанія" засвідчив, що на сьогодні у цьому товаристві цей процес носить хаотичний характер та не використовуються інноваційні підходи менеджменту.

Однією з базових умов зростання активізації розвитку людського потенціалу є спрямування ресурсів у сферу професійного розвитку працівників, зокрема на програми, які мають чітку структуру й цілі розвитку, створену самими працівниками і спланованими їх безпосередніми менеджерами. У цьому напрямку нами пропонується інноваційна технологія навчання співробітників організації методом shadowing. Завдяки цьому методу нові працівники проводять перший період своєї професійної діяльності з більш досвідченим працівником, для того щоб освоїти його роботу. Тобто через закріплення наставника-професіонала, який працює тривалий час, новий працівник опановує потрібний спектр компетентностей. На наше переконання, використання цього методу значно зменшить плинність кадрів у досліджуваному товаристві та інших, причиною чого є часто не розуміння працівниками всього кола професійних обов'язків та специфіки діяльності.

Актуальною проблемою, що потребує постійної уваги з боку менеджерів, є демотивація персоналу. Нині у практиці діяльності вітчизняних організацій є доволі сильна асиметрія демотиваційних й стимулюючих факторів та інструментів. Усунення або зменшення негативного впливу п'яти найвагоміших чинників демотивації, а саме невідповідність між напруженістю праці і зарплатою; розбіжність між

обіцянками і реальністю; покарання за чужі помилки; відсутність реальних перспектив подальшого зростання кваліфікації; зовнішні несприятливі умови роботи дозволить значно зменшити вплив демотивації і тим самим підвищити розвиток людського потенціалу у даному товаристві та інших організаціях, котрі прагнуть активізувати розвиток людського потенціалу.

ВИСНОВКИ

Людський потенціал охоплює економічні риси і якості індивідів та характеризує їх використання у виробничому процесі й потенційну здатність приносити дохід у майбутньому. Необхідність формування та активізації людського потенціалу є актуальною прагматикою та практикою успішних країн шляхом поширення системи навчання протягом життя та безперервного навчання. Таким чином, це забезпечує максимізацію соціалізації окремих індивідів та реалізації людського потенціалу, про що доводить вищий рівень розвитку цих країн.

На наше переконання, людський потенціал включає не тільки фахово-кваліфікаційні характеристики індивіда, а й в цілому рівень

креативності, мобільності, освіченості, можливість адаптуватися до соціально-економічних змін у суспільстві, споживчі пріоритети людей.

Людський потенціал є доволі комплексним поняттям, що дозволяє його означити як ключовий ресурс економічної системи, який формує та змінює сукупний попит, є ваговим фактором виробництва, що має здатність до самовідтворення та створює національний продукт, є джерелом інноваційного розвитку суспільства, а також є сферою інвестування на різних рівнях.

Задля формування і реалізації людського капіталу, який би був конкурентоспроможним на вітчизняній та світовій аренах, принципово необхідними є постійні суттєві вкладення у систему освіти, охорони здоров'я, культуру науку, раціональне формування інноваційної інфраструктури. На наше переконання, тільки на засадах безперервного процесу змін можна створити сприятливі умови для повноцінного формування та активізації людського потенціалу.

Беззаперечно існують вагомі підстави вважати, що майбутні роки стануть часом інтенсивних змін у розвитку людського потенціалу. Зупинимось детальніше на основних тенденціях розвитку людського потенціалу у поєднанні з аналізом існуючих векторів розвитку економіки України до 2030 року. При цьому на основі наукових досліджень ми спробували узагальнити та самостійно спрогнозувати, які компетентності, навички людського потенціалу будуть затребувані в найближчому майбутньому.

Проведений аналіз стану та сучасних тенденцій розвитку людського потенціалу на підприємствах різних секторів економіки демонструє низку наступних компетентностей як критичне, аналітичне та системне мислення, навички міжгалузевої комунікації, управління складними автоматизованими комплексами, фінансова грамотність, знання технологій блокчейн, знання хмарних технологій, програмування ІТ-рішень, орієнтація на клієнта, мультикультуралізм та багатомовність, спроможність працювати в команді,

ініціативність, гнучкість, креативність, стресостійкість, володіння дистанційним інструментарієм професійної діяльності, робота зі штучним інтелектом та віртуальною й доповненою реальністю, а, основне, вміння працювати в умовах високого ступеня невизначеності і швидкої зміни зовнішніх умов реалізації професійної діяльності.

Оцінка діючої практики кадрового менеджменту буде здійснена на прикладі діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Західна продовольча компанія». Великою мірою механізм управління торгівельним підприємством, до якого відноситься ТОВ "Західна продовольча компанія" визначається його кадровим забезпеченням. У свою чергу кадрове забезпечення відображається через організаційну структуру підприємства та формалізується через штатний розпис персонального складу.

Хоча розмір посадових окладів нам оприлюднити не дозволили, вкажемо що їх розмір свідчить про невисокі розміри, що значною мірою, на нашу думку, впливає на плинність кадрів та деактивізацію людського розвитку її працівників.

Задля дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, певних норм внутрішньої корпоративної культури ТОВ "Західна продовольча компанія", працівники цього товариства беруть на себе зобов'язання щодо збереження комерційної таємниці та підтверджують це документально. На сьогодні ТОВ "Західна продовольча компанія" майже не вивчає конкурентів своєї ринкової ніші функціонування, що пов'язано, на наш погляд, недооцінкою вагомості цієї роботи. Для дослідження своїх конкурентів ТОВ "Західна продовольча компанія" потрібно сформувати електронний про них банк даних, постійно його доповнюючи. При оцінці конкурентів ТОВ "Західна продовольча компанія" слід порівнювати власні ринкові дистрибуційні можливості не з певною усередненою бізнес-одиницею, а безпосередньо з лідерами на тернопільському та вітчизняному ринках. Досліджуючи діючу практику кадрового менеджменту ми провели опитування клієнтів ТОВ "Західна продовольча компанія" (20 торгових

точок), що замовляють продукцію задля подальшого продажу. Результати опитування представників торгівельних точок щодо впливу поведінки працівників ТОВ "Західна продовольча компанія" на їх рішення щодо закупівлі продукції цього товариства, свідчать про принциповий вплив поведінки торгових агентів на рішення щодо купівлі продукції (75%).

Отже, як торгові представники, так і експедитори, водії цього товариства мають вести себе етично та ввічливо задля збереження і збільшення кількості клієнтів ТОВ "Західна продовольча компанія" у майбутньому та на даний час. А це зумовлює потребу подальшої активізації людського потенціалу на засадах інноваційних технологій навчання для даного товариства.

Результати дослідження кадрового забезпечення ТОВ "Західна продовольча компанія" демонструють недостатність інноваційної орієнтації щодо організації збуту. На наше переконання, базовими причинами цього є застосування одноетапної системи відбору кадрів для служби збуту цього товариства, недотримання принципу наукової організації праці, недостатність приділення уваги щодо підвищення фаховості співробітників ТОВ "Західна продовольча компанія". Це також значно актуалізує потребу пошуку доцільних інструментів активізації розвитку людського потенціалу на засадах інноваційних технологій навчання.

Проведена оцінка кадрового потенціалу ТОВ "Західна продовольча компанія" демонструє високе значення ринкової орієнтації діяльності цього товариства, дещо нижчий ступінь використовуваного стилю керівництва, організаційної структури управління, соціально-психологічного клімату, що, на наш погляд, дещо знижує мотиватори розвитку його людського потенціалу. За високофахове виконання професійних обов'язків, бездоганну й тривалу професійну діяльність в ТОВ "Західна продовольча компанія" застосовуються такі заходи заохочення як видача премії, оголошення подяки, публічне схвалення результатів роботи та підвищення заробітної плати. Однак, за порушення визначених стандартів і норм роботи в ТОВ

"Західна продовольча компанія" до її співробітника застосовуються такі санкції як стягнення корегуючої надбавки, усне зауваження або звільнення.

На кожен з таких як стимулів, так і стягнень у ТОВ "Західна продовольча компанія" сформовано відповідний метод. Для використання певного методу слід досягнути максимальної оцінки (для мотивації), або мати низький показник (для санкцій). Оцінка здійснюється за простою п'яти бальною шкалою. Результати отриманої оцінки відображаються у звіті роботи та в особисту картку кожного співробітника ТОВ "Західна продовольча компанія". До такої картки долучаються результати попереднього, поточного та заключного контролю діяльності кожного працівника за цими критеріями. В діяльності ТОВ "Західна продовольча компанія" така оцінка застосовується як корегуючий коефіцієнт для оплати праці. Серед перспективних заходів щодо підвищення самомотиваторів роботи працівників нами було з'ясовано, що директор ТОВ "Західна продовольча компанія" надає перевагу забезпеченню фахового відбору нових кадрів (61%) та зміні системи оплати праці працівників (75%). Виходячи з вищенаведеного, можна зробити висновок, що керівництво ТОВ "Західна продовольча компанія" на даному етапі реалізації практики кадрового менеджменту не вбачає доцільності активізації розвитку людського потенціалу на засадах інноваційних технологій навчання, а орієнтується здебільшого на класичні підходи до мотиваторів розвитку людського потенціалу.

Однією з базових умов зростання активізації розвитку людського потенціалу є спрямування ресурсів у сферу професійного розвитку працівників, зокрема на програми, які мають чітку структуру й цілі розвитку, створену самими працівниками і спланованими їх безпосередніми менеджерами. У цьому напрямку нами пропонується інноваційна технологія навчання співробітників організації методом shadowing. Завдяки цьому методу нові працівники проводять перший період своєї професійної діяльності з більш досвідченим працівником, для того щоб освоїти його роботу. Тобто через закріплення наставника-професіонала, який працює тривалий час,

новий працівник опановує потрібний спектр компетентностей. На наше переконання, використання цього методу значно зменшить плинність кадрів у досліджуваному товаристві та інших, причиною чого є часто не розуміння працівниками всього кола професійних обов'язків та специфіки діяльності.

Актуальною проблемою, що потребує постійної уваги з боку менеджерів, є демотивація персоналу. Нині у практиці діяльності вітчизняних організацій є доволі сильна асиметрія демотиваційних й стимулюючих факторів та інструментів. Усунення або зменшення негативного впливу п'яти найвагоміших чинників демотивації, а саме невідповідність між напруженістю праці і зарплатою; розбіжність між обіцянками і реальністю; покарання за чужі помилки; відсутність реальних перспектив подальшого зростання кваліфікації; зовнішні несприятливі умови роботи дозволить значно зменшити вплив демотивації і тим самим підвищити розвиток людського потенціалу у даному товаристві та інших організаціях, котрі прагнуть активізувати розвиток людського потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. [Амосов О. Ю.](#) Менеджмент організацій: теоретико-прикладний аспект: навч. посіб. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. Х.: Магістр, 2010. 207 с.
2. Бай С. І. Менеджмент організацій: опорний конспект. К.: ЦПНМВ КНТЕУ, 2008. 89 с.
3. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навч. посіб. К.: Професіонал, 2007. 407 с.
4. Беседін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід: Підручник: Модульний варіант. К. : Центр навчальної літератури , 2005. 496 с.

5. Бриль І.В. Деякі підходи до визначення сутності інтелектуального капіталу підприємств. Вісник Донбаської державної машинобудівної академії: зб. наук. пр. Краматорськ: ДДМА, 2007. №2(8). С. 36-39.
6. Брич В. Я., Колодницька О. З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. №4. 2015. С.72-76.
7. Варецька О. Сегментація персоналу: стратегічний вибір. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 8 .С. 36-43.
8. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами. Київ: Професіонал. 2006. 576 с.
9. Герасимчук Ю.С.Інноваційні знання менеджерів як стратегічний ресурс та основа забезпечення економічної безпеки авіакомпанії. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. №5 . С. 60-68.
10. Гірняк О.М. Менеджмент: підруч. для студ. вищ. закладів освіти. Л.:Магнолія 2006, 2007. 352 с
11. Головатий М. Ф. Соціально-психологічні проблеми вдосконалення управлінської діяльності. *Міжрегіон. акад. упр. персоналом* К., 2002. 199 с.
12. Головій В. М. Людський потенціал інноваційного підприємництва:структура та ефективність. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна*. 2011. № 935. С. 14–19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE_2011_935_5.
13. Головнева І.В. Психологические основы кадрового менеджмента: Учеб. пособие для студ. вузов. Нар. укр. акад. Х., 2003. 147 с.
14. Гончарук А. Г. Менеджмент: навч. посіб. Одес. нац. акад. харч. технологій. О.: Фенікс, 2012. 296 с
15. Гордієнко Л.Ю. Адміністративний менеджмент: Навч. посіб. Харк. нац. екон. ун–т. Х., 2006. 212 с.
16. Грибик І. І. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. [Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка"](#). *Проблеми економіки та управління* 2009. N 640. С. 258-264

17. Гринева В.Н. Оценка кадровой реструктуризации предприятий. *Економіка розвитку*. № 2 (30). 2004. С. 72-76.
18. Гриньова В. М. Кадрова реструктуризація на промислових підприємствах: монографія. Х.: ХНЕУ, 2011. 140 с.
19. [Гріфін Р.В.](#) Основи менеджменту: Підруч. для студ. екон. спец. Пер. з англ.: Д. Олесевич. Л.: БаК, 2001. 605 с.
20. Грішнова О., Левицький М. Трудова кар'єра: сучасні підходи до визначення ефективності. *Україна: аспекти праці*. 2005. №4. С.45
21. Грішнова О., Поливяна Н. Управління людським капіталом у контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2007. №5. С. 37-41.
22. Гук О. В., Коробейник О. В. Кадрове забезпечення інноваційної діяльності вітчизняних та зарубіжних підприємств. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2010_4/Korobeynik_410.htm.
23. Дерій Ж. В. Вплив капіталізації людського потенціалу на інноваційний розвиток регіональних економічних систем. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2014. № 1 (72). С. 94–101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vcndtue_2014_1_17.
24. [Долинська Л.В.](#) Формування комунікативної компетентності майбутніх менеджерів: Навч.-метод. посіб. Ліга соц. працівників м.Києва, Соц. служба для молоді м.Києва. К., 2001. 95 с.
25. [Доронін А.В.](#) Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: монографія. Харк. нац. екон. ун-т. Х.: ІНЖЕК, 2008. 320 с.
26. [Дубовик О.В.](#) Планування та управління кар'єрою: навч. посіб. Нац. банк України, Ун-т банк. справи. К., 2008. 348 с.
27. Замараєв А. В. Сутність поняття “людський потенціал” в контексті суспільного розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=895>.

28. Замараєв А. В. Людський потенціал у системі державного управління в Україні: першочергові завдання і способи вирішення. Теорія та практика державного управління. 2016. №3(54).URL: www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2016-3/doc/.../07.pdf.
29. Зорич Р.О. Проблематика розвитку людського капіталу на підприємствах. *IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів»*. 4травня 2023 року, м. Тернопіль
30. Ібрагімов Е. Е. Моделювання впливу інтелектуальних активів на ефективність корпоративного управління з орієнтацією на знання. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 5/1 (132). С. 119–124. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2012_5\(1\)__28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2012_5(1)__28)
31. Калина А. В., Дороніна О. А. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці в умовах інноваційного розвитку: монографія. Донецьк : Східний видавничий дім, 2013. 415 с.
32. Карпенко А. В. Людський потенціал в основі формування інноваційної системи. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 5 (05). С. 260–264. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/50.pdf.
33. Карпенко А. В. Людський потенціал в основі формування інноваційної системи. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 5 (05). С. 260-264. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/50.pdf.
34. Карпенко А. В. Розвиток наукових підходів до визначення ролі людського потенціалу в контексті інтелектуалізації економіки. *Innovation Technologies In Economy And Society / Scientific editors: Tetyana Nestorenko, Magdalena Wierzbik – Strońska, Rafał Jendruś*. Katowice: Copyright by Wyższa Szkoła Techniczna w Katowicach, 2018. Pp. 198–216.
35. Кицак Т.Г. Моніторинг соціально-трудової сфери як інструмент регулювання і вдосконалення процесу соціально-трудових відносин на підприємстві. *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2004. №6. С.229-232.

36. [Колот А. М.](#) Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку: монографія. ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун–т ім. В. Гетьмана". К., 2010. 348 с.
37. Комеліна А. А. Наукові засади формування механізму комерціалізації інноваційних технологій. *Економіка і регіон*. 2012. № 6. С. 35–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2012_6_9.
38. Козак К.Б. Інноваційні технології навчання персоналу. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Том 11. №1. С.66-72
39. Коцур А., Островерхов В., Прохоровська С., Барська Ю. HR-аналітика у системі управління сучасним підприємством. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2021. Вип. 26. С. 93-103
40. Кузьмін О.Є. Сутність та значення керівництва в організації. *Вісн. Нац. ун–ту "Львів. політехніка"*. Менедж. та підприємництво в Україні: етапи становлення і пробл. розв. 2005. N 527. С. 3–9
41. Лебедик Л. Розвиток лідерства майбутніх менеджерів у технології кооперативного навчання. *Шлях освіти*. 2008. N 3. С. 22–25
42. Людський капітал 2030. Національне агенство кваліфікацій. URL: <https://nqa.gov.ua/news/ludskij-kapital-2030-globalni-navicki-majbutnogo/>
43. Майсюра О.М. Про ефективність використання особистого часу (до питання тайм-менеджменту). *Актуал. пробл. економіки*. 2010. N 2. С. 196-200.
44. Марцінковська, О. Сучасні підходи до управління командами в контексті реалізації проекту. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2016. № 21. С. 102-108.
45. Махомет Ю. В. Сутнісна характеристика та структура інтелектуального капіталу підприємства. *Економічний простір: зб. наук. пр.* Дніпропетровськ : ПДАБА, 2009. № 25. С.221-229.
46. [Меджибовська Н.](#) Ключові фактори нарощування конкурентних переваг компаній. *Економіка України*. 2010. N 10. С. 36-44

47. [Мороз О.М.](#) Теоретичні основи концептуального розвитку регіональної економіки малого та середнього бізнесу: Монографія. Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2007. 299 с.
48. Мостенська Т.Л. Менеджмент. Підручник. К.: Сузір'я, 2007. 690с.
49. [Мостенська Т.Л.](#) Ефективний стиль керівництва в управлінні організації. *Харч. пром-сть*. 2008. N 6. С. 131-134
50. Новікова О. Ф., Амоша О. І., Антонюк В. П. Людський потенціал: механізми збереження та розвитку: монографія. Донецьк : Ін-т економіки промисловості НАН України, 2008. 468 с.
51. Петрова І. Л. Інноваційний вектор формування людського потенціалу України. Будуємо нову Україну : зб. конф. (м. Київ, 26-27 лист. 2014 р.). К. : Києво-Могилянська академія, 2015. С. 210-218.
52. Петрова І. Л. Ринок інноваційної праці: тенденції формування в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2013. № 5. С. 3-7.
53. [Петрушенко М.М.](#) Щодо питання про зміст менеджменту як концепції та соціально-економічного процесу. *Вісн. Сум. держ. ун-ту. Сер. Економіка*. 2011. N 2. С. 59-67.
54. Рачинський А.П. Стратегічний підхід до управління персоналом: методологія проблеми. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 7. С. 98-100.
55. Романова Л.В. Людський фактор у маркетинговому управлінні як головна складова конкурентоспроможності підприємств і організацій: Навч. посіб. Акад. праці і соц. відносин Федерації профспілок України. Ф-т підвищ. кваліфікації профспілк. працівників. Л. К., 2005. 76 с.
56. Саричев В. І., Єлісеєва Г. Ю. Індекс людського розвитку: проблеми вимірювання на національному та світовому рівнях. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 2. С. 220–227. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_2_40.
57. Скиба С. А. Роль людського потенціалу в креативній економіці. *Економіка і регіон*. 2014. № 6. С. 15-20.
58. Скрипко Т.О. Менеджмент: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 176 с.

59. [Удовенко В.С.](#) Основи менеджменту: конспект лекцій. Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". К., 2008. 180 с.
60. Ушенко Н. В. Розвиток людського капіталу інноваційно-орієнтованого підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. №1 (13). С. 45-53.
61. Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту: Навчальний посібник. Изд.: ЦУЛ, 2007. 534 с.
62. Шаульська Л. В., Карпенко А. В. Соціальна політика як передумова розвитку інтелектуальних складових людського потенціалу. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. № 2 (04). С. 33-44. URL: <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/56/42>.
63. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2023. 238 с.
64. Яковенко Р. В. Відтворення людського потенціалу в умовах трансформаційної економіки : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.01. К., 2011. 21 с.