

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

Кафедра менеджменту,
публічного управління та персоналу

КОЛІСНИК ВІКТОРІЯ АНДРІЇВНА

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Студентка спеціальності
«Публічне управління та
адміністрування»
Колісник В.А.

(підпис)

Науковий керівник,
к.е.н., доцент Круп'як Л.Б.

(підпис)

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту
«___» _____ 2020 року
Зав. кафедри, д.е.н., професор
Шкільняк М.М.

Прізвище, ініціали

(підпис)

Тернопіль – 2020

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу організації	7
1.1. Об'єктивна необхідність, суть та завдання стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу організації.....	7
1.2. Методологічні засади стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу організації.....	15
Висновки до розділу 1.....	22
Розділ 2. Оцінка діючої практики реалізації стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу Установи «Агенція регіонального розвитку в Тернопільській області»	23
2.1. Організаційне забезпечення стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу в досліджуваній організації.....	23
2.2. Діагностика кадрового потенціалу досліджуваної організації та умов його формування.....	28
2.3. Оцінка механізму стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу в досліджуваній організації.....	34
Висновки до розділу 2.....	40
Розділ 3. Шляхи вдосконалення стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваної організації	42
3.1. Формування стратегії розвитку кадрового персоналу досліджуваної організації як основи для підвищення рівня конкурентоспроможності працівників.....	42
3.2. Удосконалення системи професійного навчання в контексті стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваної організації.....	48
Висновки до розділу 3.....	56
Висновки	58
Список використаних джерел	61

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сьогодні розроблення кадрової стратегії є дуже прогресивним підходом, тому що система управління персоналом саме на стратегічному рівні може водночас врахувати цілі розвитку організації, виявляти зміни в потребі кадрового потенціалу організації і разом з цим притримуватися принципу довгострокових зв'язків працівників з організацією на їх особистісний розвиток.

На сьогодні стає все більш зрозумілим, що продуктивність праці, мотивація і творчий потенціал персоналу є важливими конкурентними перевагами, які визначають успіх стратегії організації. Кожна організація повинна чітко уявляти, як вона буде розвивати свій потенціал успіху, важливим компонентом якого є можливості персоналу.

Кожна стратегія, а саме кадрова стратегія може дозволити забезпечити досягнення стратегічних цілей організації на різні періоди її функціонування. Що головне в стратегії – це розуміння, за рахунок якого організація зможе успішно втілювати свої плани та завдання, зберігаючи і вдосконалюючи при цьому свої конкурентні переваги. Наукове обґрунтування і розроблення кадрової стратегії дозволить організації при наявності проблем в системі управління персоналом зберегти діючий кадровий потенціал, підвищити ефективність його вмотивованості і використання.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання використання інструментів стратегії розвитку кадрового потенціалу висвітлено в працях таких науковців, як: Г. Десслера [25], М. Армстронга [3], П. Шейла [88], А. Томпсона [80] та Дж. Стрікланда [26]. Нині воно знайшло своє відображення у працях А. Кібанова [34], Г. Лича [50], В. Співака [76], В. Верхоглядової [8], Ю. Лисенка [49], Г. Кіндрацької [35], С. Шекшні [89]. Разом із тим, незважаючи на наукову цінність праць зазначених авторів, окремі аспекти використання

стратегії розвитку кадрового потенціалу організації залишаються невирішеними. Це і зумовило вибір теми випускної кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу організації.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити об'єктивну необхідність, суть та завдання стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу організації;
- охарактеризувати методологічні засади стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу організації;
- проаналізувати організаційне забезпечення стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу в досліджуваній організації;
- продіагностувати кадровий потенціал досліджуваної організації та умови його формування;
- здійснити оцінку механізму стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу в досліджуваній організації;
- надати рекомендації щодо формування стратегії розвитку кадрового персоналу досліджуваної організації як основи для підвищення рівня конкурентоспроможності працівників;
- розробити напрямки вдосконалення системи професійного навчання в контексті стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваної організації.

Об'єктом дослідження є розвиток кадрового потенціалу організації.

Предметом дослідження є механізм стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу Установи «Агенція регіонального розвитку в Тернопільській області».

Методи дослідження. В процесі написання випускної кваліфікаційної роботи використовувались насамперед загальнонаукові методи дослідження,

зокрема теоретичні (аналіз, синтез, індукція, дедукція, композиція, декомпозиція, ідеалізація, формалізація, абстрагування, узагальнення, пояснення, порівняння, систематизація, класифікація) та емпіричні (спостереження, опис). Методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, композиції та декомпозиції використовувались для проведення глибокого теоретичного аналізу теоретико-методологічних засад стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу організації (параграф 1.1, 1.2); метод структурного аналізу – для вивчення елементів організаційного забезпечення стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу в досліджуваній організації (параграф 2.1); метод системного аналізу – для діагностики кадрового потенціалу та оцінки механізму стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу в досліджуваній організації (параграф 2.2, 2.3); інформаційно-аналітичні методи – для розробки напрямів щодо вдосконалення системи професійного навчання в контексті стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваної організації (параграф 3.2); метод синтезу (при здійсненні узагальнень та висновків щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваної організації – розділ 3).

Інформаційною базою дослідження є Конституція України, закони України, постанови Верховної Ради і Кабінету Міністрів України, нормативно-правові документи, монографічна література, періодичні видання, наукові праці провідних вчених, матеріали діяльності Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області, ресурси мережі Інтернет.

Теоретична новизна роботи полягає в дослідженні та обґрунтуванні теоретико-методологічних засад стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу організації.

Практична значимість отриманих результатів полягає у тому, що розроблені у випускній кваліфікаційній роботі теоретичні положення та практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів стратегічного

управління кадровим потенціалом можуть бути використані в діяльності Установи «Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області».

Апробація результатів дослідження. Результати роботи апробовані на IV Міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених та опубліковані тези в збірнику матеріалів конференції «Формування позитивного іміджу органів державної влади та органів місцевого самоврядування в умовах модернізації публічного управління в Україні». Тернопіль: ТНЕУ, 2019. С. 152-154, а також Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (14-15 травня 2020 року) та опубліковані тези в збірнику матеріалів конференції «Розвиток кадрового потенціалу організації». Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 145-147.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 69 сторінках, в тому числі основного тексту на 58 сторінках складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 93 найменувань. Робота ілюстрована 11 рисунками, містить 6 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Об'єктивна необхідність, суть та завдання стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу організації

Реформування різних сфер і галузей національної економіки ставить нові вимоги до кадрового потенціалу організацій. Кадровий склад організацій має бути здатним до глибокого розуміння проблем і ключових тенденцій розвитку сфер, у яких функціонують ці організації, застосування широкого спектру навичок, необхідних для впровадження змін, які відбуваються, та управління ними. Тому, перед фахівцями, які працюють на керівних посадах в організаціях різних типів, постають важливі завдання, пов'язані із розвитком кадрового потенціалу та, відповідно, забезпеченням належної роботи з персоналом. Виконання цих завдань сформує базу для підвищення ефективності діяльності організацій в умовах проведення реформ, сприятиме підвищенню якості продукції і послуг, що виробляються.

Серед вчених немає єдиного підходу до визначення змісту поняття кадровий потенціал. Для розкриття змісту дефініції «кадровий потенціал» науковці виокремлюють різні підходи щодо трактування цього терміну, наведені в таблиці 1.1.

Розвиток кадрового потенціалу організації передбачає постійні капіталовкладення у підвищення кваліфікації, розвиток нових навичок та здобуття знань не лише у одній конкретній сфері, а й у суміжних з обраною сферою діяльності. Тобто організація має проводити заходи, що підвищують конкурентоспроможність працівників а, відповідно, й конкурентоспроможність організації, загалом [2].

Наукові підходи до трактування поняття «кадровий потенціал»

Науковці	Зміст дефініції «кадровий потенціал»
Л.Балабанова	Гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій.
В.Безсмертна	Сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, до складу яких входить чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні й креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики.
Т.Берглезова	Вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, для отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту.
Н.Краснокутська	Сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.
Є.Маслов	Сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, враховуючи вік колективу, їх фізичні можливості, знання та професійно-кваліфікаційні навички.
В.Слиньков	Кількісні та якісні показники кадрового ресурсу, які розкривають невикористані можливості, сили, внутрішні закони, цінності, які можна використовувати в кадровій роботі.
О.Федонін, І.Рєпіна, О.Олексюк	Існуючі на сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства.

Примітка . Сформовано автором на основі [1]

На основі критичного аналізу наукових підходів до визначення поняття «розвиток кадрового потенціалу» Л. Гармідер [14] робить висновок, що найдоцільніше розглядати це поняття в двох основних аспектах. По-перше, з позицій працівника, розвиток – це найважливіша характеристика, що відображає як якісну зміну працівників, пов’язану з виникненням нового, яке відбувається у результаті управляючих дій та (чи) за ініціативою самих працівників для забезпечення їх відповідності умовам діяльності і самореалізації, так і якісний стан працівника в певний момент часу. По-друге, з позицій організації, розвиток кадрового потенціалу виступає як підсистема системи управління персоналом, що включає сукупність процесів, механізмів, методів впливу організації на якість працівників для досягнення нового більш

високого якісного рівня кадрового потенціалу, що забезпечує розвиток організації для виконання завдань.

Л.Гармідер пропонує таке визначення: розвиток кадрового потенціалу – це процес дискретної, складної трансформаційної дії організації на вдосконалення характеристик кадрового потенціалу для самореалізації і своєчасного формування додаткових характеристик, що забезпечують розвиток підприємства [14].

Розвиток кадрового потенціалу організації повинен здійснюватись у рамках управління її кадровими ресурсами і управління організацією, загалом, і бути неперервним процесом.

Головними напрямками сучасної концепції управління людськими ресурсами є: визнання головної ролі працівників; стратегічний підхід управління людськими ресурсами; вкладення інвестицій в людські ресурси; рівноправність і демократичність управління; підвищення якості життя працівників; підвищення кваліфікації працівників; значущість професіоналізму та ін. [4].

Розвиток кадрового потенціалу організації, реалізуючись через підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, постійне оновлення знань, умінь, навичок персоналу шляхом стимулювання та оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат, сприятиме досягненню стратегічних цілей організації та підвищенню її конкурентоспроможних позицій.

За підходом до розвитку людських ресурсів можна виділити чотири типи організацій, які відображують відповідно чотири етапи еволюції функції управління розвитком персоналу в організації:

– організації, які не провадять комплексний підхід до навчання та розвитку персоналу, обмежуючись окремими заходами як реакціями на раптово виниклі потреби. Такі потреби часто задовольняють тренінгові або консалтингові організації. Розвиток персоналу відбувається стихійно;

– організації, в управлінні яких встановлена функція розвитку персоналу, регулярно провадяться заходи з навчання персоналу різних категорій. Політика розвитку персоналу узгоджена зі стратегією компанії;

– організації, у яких створено відділ розвитку персоналу та здійснюються системні підходи до формування компетенції. Стратегія розвитку людських ресурсів є одним із елементів стратегії організації.

Технологія стратегічного управління компетенції інтегрує технології управління за цілями, знаннями, проектами, культурою. Аналіз української практики показує, що організації здебільшого надають перевагу короткостроковим стратегіям розвитку персоналу, на які не потрібні значні інвестиції, спрямовані на задоволення поточних потреб організації в кадрах. Це значною мірою пояснюється й тим, що переважна кількість організацій взагалі не реалізують стратегічне управління. Проте такий підхід звужує можливості подальшого існування організації.

Для стратегічно орієнтованих організацій пріоритетами стратегічного розвитку кадрового потенціалу організації є: розробка стратегій індивідуального, командного й організаційного навчання; створення організації, що навчається; нарощування інтелектуального капіталу організації; розвиток керівників; формування емоційної культури; розвиток стратегічної здібності.

Центральне місце в стратегічному управлінні персоналом належить процесу розробки та реалізації відповідної стратегії управління персоналом, оскільки від того, наскільки вдало буде обрано й реалізовано стратегію управління, залежатиме успішне функціонування організації в цілому.

Слід підкреслити, що впровадження в організації системи стратегічного управління передбачає чітку організацію й практичне здійснення професійної діяльності стосовно стратегічного аналізу, розробки, розвитку, реалізації та контролю стратегії, що зорієнтована на досягнення головної місії й цілей функціонування. У якості головного складника системи стратегічного

управління найчастіше застосовують систему збалансованих показників, що є комплексним інструментом, спрямованою на управління показниками, що забезпечує досягнення стратегічних цілей.

Під стратегією управління розвитком кадрового потенціалу організації, пропонується розуміти довгостроковий, якісно визначений напрям використання та розвитку персоналу, спрямований на його вдосконалення, задоволення потреб працівників та досягнення поставлених цілей організації,.

Сучасні організації активно розвиваються в мінливому середовищі. Більшість організацій орієнтуються на інноваційні розробки та якість виробленої продукції або надання послуг, що в цьому напрямі залежить від людського фактора. Тому, успішні організації вкладають інвестиції в розвиток персоналу і розглядають це в якості активів, які окупляться і дозволять забезпечити конкурентоспроможність і економічну стабільність організації.

Розроблення кадрової стратегії – це визначення напрямку дій, необхідних для досягнення довгострокових проектів зі створення колективу, що володіє високим ступенем професіоналізму, відповідальності. Сутність кадрової стратегії організації полягає в забезпеченні скоординованого розроблення та реалізації стратегічних планів структурних підрозділів організації в цілому і системи управління персоналом. Тому для розроблення ефективної кадрової стратегії необхідно дотримуватись певних принципів: стратегічна орієнтованість – облік впливу короткострокових ефектів на подальший розвиток організації; комплексність заходів – розробка стратегій організації таким чином, щоб вони доповнювали і допомагали один одному в процесі діяльності організації; системність підходу – методичні та планомірні зміни в питанні управління кадрами, що виключає застосування «клаптевих» заходів; логічність і послідовність методів – методи, які використовуються в кадровій стратегії, не можуть бути суперечливими; економічна ефективність – ефективний процес неможливий без балансу якості праці та його вартості: слід

використовувати для вирішення поставлених завдань людський ресурс оптимальної якості, що відповідає рівню завдання.

Розроблена з врахуванням вищенаведених принципів кадрова стратегія забезпечує: своєчасне укомплектування кадрами для забезпечення безперебійного функціонування організації; створення потрібного рівня трудового потенціалу працівників організації при мінімізації витрат; розроблення комплексу мотиваційних заходів для збільшення продуктивності праці; раціональне використання робочої сили за кваліфікацією і у відповідності зі спеціальною підготовкою.

Розуміння об'єктивної потреби в розвитку персоналу потребує виділення основних переваг, які отримують як працівник, так і організація загалом за ефективною реалізації цього процесу. До таких переваг можна віднести підвищену цінність висококваліфікованих фахівців, гарантовану зайнятість, перспективу формування та реалізації висхідної кар'єри, високу адаптивність і максимальну підготовку персоналу до перспективних завдань; умотивованість та задоволеність роботою, можливість виявлення перспективних працівників і менеджерів; використання передових технологій, суттєве покращення якості товарів і послуг, що забезпечить підтримку конкурентних позицій організації, швидке реагування кваліфікованого персоналу на зміни середовища та потреби споживачів, підвищення ефективності для організації процесу безперервної підготовки й розвитку персоналу.

Зазначимо, що призначення кадрової політики – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку організації, порушувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей. Для досягнення поставлених цілей особливо важливо забезпечити необхідну організацію виробничої поведінки кожного з її працівників. Як і стратегія розвитку організації в цілому, кадрова політика розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій організації і можливостей, що надаються зовнішнім середовищем. Кадрова політика є частиною політики організації і повинна

повністю відповідати концепції її розвитку. Стратегія управління персоналом – найважливіша підсистема загальної стратегії організації, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги.

Під кадровою політикою організації розуміють систему теоретичних поглядів, вимог, принципів, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, а також методи цієї роботи, що дозволяють створити високопродуктивний згуртований колектив.

Значний вплив на досягнення економічної мети організації, а отже, і науково-технічної, виробничо-комерційної та соціальної, має ступінь розвитку кадрового потенціалу, адже чим більший рівень кадрового потенціалу, тим краще забезпечуються задані параметри виробництва продукції або надання послуг. Взаємозв'язок цілей організації та системи заходів з управління процесом формування й розвитку кадрового потенціалу організації схематично відображено на рисунку 1.1.

Формування кадрового потенціалу полягає в прогнозуванні та плануванні потреби в кадрах, створенні системи кадрових ресурсів і компетенції. Формування кадрового потенціалу - складний і довготривалий процес, на який впливають ряд внутрішніх та зовнішніх чинників. На процес формування кадрового потенціалу впливають такі внутрішні чинники: планові показники діяльності організації (впливають на формування кількісної та якісної потреби в кадрах); плинність кадрів (впливає на формування додаткової потреби в працівниках для заміни вибулих); рівень системи матеріального стимулювання та структура фонду оплати праці; витрати на забезпечення належних робочих місць та сума витрат фонду розвитку соціальної інфраструктури на одного працівника; техніка, технологія, організація праці (впливають на формування чисельності необхідного персоналу); організаційна структура; кадрова політика.



Рис. 1.1. Взаємозв'язок цілей організації та управління процесом формування й розвитку кадрового потенціалу

Примітка. Складено автором самостійно

Зовнішні чинники, що впливають на процес формування кадрового потенціалу: демографічна ситуація; особливості ринку праці; рівень освіти населення; рівень цільової підготовки фахівців; безробіття (як фактор збільшення пропозиції на ринку праці); трудове законодавство.

Спроможність постійно підвищувати та розвивати кадровий потенціал є одним із найважливіших факторів ефективного функціонування будь-якої організації. Важливе завдання розвитку кадрового потенціалу полягає в забезпеченні його високого рівня через здійснення професійної підготовки працівників; організації виробничої адаптації персоналу; забезпеченні більш повного використання здібностей, інтересів і нахилів працівників; здійсненні атестації працівників та плануванні трудової кар'єри. Формування стратегії розвитку персоналу сприятиме створенню адекватних планів й прогнозів стану й тенденцій розвитку трудового співробітництва, а також розробці і реалізації

комплексу заходів щодо забезпечення неухильного зростання кадрового потенціалу організації.

Таким чином, для ефективного розвитку організації в контексті формування конкурентноспроможного кадрового потенціалу доцільним є забезпечення високої якості розвитку кадрового потенціалу організації, що потребує відповідної інвестиційної підтримки, котра сприятиме формуванню таких якісних показників людських ресурсів, як професіоналізм, освіченість, компетентність, відданість, мотивованість.

1.2. Методологічні засади стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу організації

Технологія управління персоналом організації охоплює досить широкий спектр функцій: від прийому на роботу до звільнення працівників. Відповідно до цього, в епоху глобалізації жодна організація не може функціонувати без чітко сформованої кадрової стратегії. Стратегічне управління має бути пов'язане з визначенням цілей організації, з підтримкою взаємовідносин з оточуючим середовищем, яке дозволяє йому досягти поставлених завдань та відповідає внутрішнім можливостям. Потенціал організації та стратегічні можливості визначаються наявним станом кадрового потенціалу, тобто спостерігається взаємодія з процесом управління персоналом.

Ключовим поняттям стратегічного управління персоналом є кадрова стратегія, зміст якої еволюціонує та розширюється разом зі зміною концептуальних засад кадрового менеджменту. Кадрова стратегія спрямована на об'єднання різних аспектів управління кадрами з метою стимулювання і оптимізації їх впливу на працівників, поліпшення їх трудових якостей і кваліфікації.

Цінність кадрової стратегії полягає в корпоративній культурі, що припускає злагоджену командну роботу і відповідну мотивацію, бачення

сформоване і узгоджене всередині топ-команди. Відтак, кадрова стратегія повинна мати зв'язок з місією, баченням, корпоративними цінностями, культурою, стилем управління і іміджем організації. Однак, нова кадрова стратегія – це початок ряду змін, які необхідно виконати в кадровій діяльності, щоб відповідати обраному стратегічному напрямку.

Стратегія управління розвитком кадрового потенціалу є складовою загальної стратегії діяльності організації. Мистецтво розроблення стратегії управління розвитком кадрового потенціалу полягає в тому, щоб наслідками формулювання загальних підходів стали конкретні дії, які забезпечували б високу ефективність формування й використання кадрового потенціалу. Стратегічне управління розвитком кадрового потенціалу організації розглядається як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, які логічно витікають один з одного при стійкому зворотному зв'язку і зворотному впливу кожного процесу на всі інші та на їх сукупність.

На вибір цілей стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу впливають: стратегія розвитку організації; зовнішнє оточуюче середовище (профспілки, законодавство, ринок праці); внутрішнє середовище (положення організації, наявність досвідчених кадрів, цінності керівника, наявність ресурсів); організаційне оточення (конкуренти).

Кожний етап в стратегії розвитку організації передбачає свій (властивий йому) варіант стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу. Стратегічне управління розвитком кадрового потенціалу передбачає динамічний підхід до ресурсів, якими треба управляти (вміти планувати, оперативно управляти ними, контролювати результати).

Слід зазначити, що на формування стратегії управління розвитком кадрового потенціалу організації впливає організаційна структура служб управління трудовими ресурсами: внутрішня побудова цих служб, службово-професійний склад працівників, ступінь централізації кадрових служб.

Ефективне розв'язання будь-яких проблем в організації неможливе без стратегічного бачення наслідків прийнятих рішень. Повною мірою це твердження стосується і проблем управління розвитком кадрового потенціалу.

На практиці стратегія є системою управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і завдань організації, пов'язаних або з її розвитком, або з перетворенням. Елементами управлінської стратегії є: система цілей (місія, загальноорганізаційні та специфічні цілі), пріоритети (головні принципи розподілу ресурсів), правила здійснення управлінських дій.

Ефективність управління розвитком кадрового потенціалу значною мірою визначається зовнішніми умовами, тому головне завдання управління розвитком кадрового потенціалу полягає в постійному його відновленні й адаптації до цих умов. Наприклад, стан ринку праці, кадрове законодавство та інше мають велике значення в формуванні та розвитку кадрового потенціалу.

В контексті дослідження методологічних засад стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу організації важливе значення мають принципи на яких має ґрунтуватися управлінський вплив на розвиток кадрового потенціалу (рис.1.2).

Принцип існування стратегії зумовлює наявність стратегії розвитку на рівні організації і формування завдань відповідно до загальної стратегії на нижчих рівнях функціонування. Наприклад, кадрова стратегія та стратегія управління розвитком кадрового потенціалу залежать від загальної стратегії організації.

Принцип трансформації критеріїв оцінки ефективності рівня кадрового потенціалу організації означає, що при оцінці рівня кадрового потенціалу слід враховувати такі показники, як рівень інтелектуального капіталу, рівень заробітної плати в організації, продуктивність праці та ін.

Принцип зворотного зв'язку визначає, що реалізація стратегії управління розвитком кадрового потенціалу має здійснюватися з урахуванням змін зовнішнього середовища, а також забезпечувати коригування цілей і завдань управління розвитком кадрового потенціалу з урахуванням цих змін.



Рис. 1.2. Принципи управлінського впливу на розвиток кадрового потенціалу

Примітка. Сформовано автором самостійно

Принцип верховенства ієрархії управління над кадровими інтересами означає, що інтереси кадрової політики організації мають бути підпорядковані її загальним цілям і завданням.

Принцип поєднання централізації стратегії і децентралізації функцій полягає в оптимальному делегуванні повноважень на рівні організації. Разом з тим, принцип комплексності повноважень припускає можливість одержання повноважень на рівні обов'язків працівника та покладених на нього завдань.

Принцип нагляду декларує контроль за кінцевими результатами роботи працівника. А принцип координації припускає забезпечення двостороннього зв'язку з усіма працівниками організації.

Принцип адаптивності планування полягає у можливості перегляду планів з урахуванням зміни конкретної ситуації (отримання прибутку, кризова ситуація в організації та ін.).

Принцип комплексного підходу до управління розвитком кадрового потенціалу організації передбачає необхідність розгляду розвитку кадрового потенціалу, кадрової політики і організації як єдиного цілого, що складається із взаємодіючих елементів, сумісних за орієнтацією на кінцеві результати.

Принцип співробітництва полягає у виборі засобів впливу на персонал, при якому керівництво здійснюється за участю працівника та в його інтересах.

Принцип мотивації працівників сприяє зростанню реалізованого кадрового потенціалу та мінімізації нереалізованих можливостей персоналу. Відтак, принцип цільової орієнтації розвитку припускає визначення і реалізацію комплексу заходів, орієнтиром яких є розвиток кадрового потенціалу, тобто навчання, підвищення кваліфікації та ін.

Принцип єдності технології та організації праці означає, що зміна технологій викликає необхідні відповідні зміни в організації праці, наприклад, навчання, підбір нових працівників.

Активна взаємодія сторін у процесі зміни організації є головною умовою зростання і розвитку кадрового потенціалу працівника. Цей принцип має узгоджуватися з такими головними принципами діяльності організації, як прибутковість та економічність.

Кадровий потенціал знаходиться у значній залежності від умов та факторів зовнішнього середовища. На нього впливають кон'юнктура ринку праці, державне регулювання, якість життя людей, освітній рівень населення, культура та інші соціально-економічні умови. З боку організації – це принципи управління та кадрова політика, виробнича і трудова дисципліна, організаційна культура, система стимулювання працівників та ін.

Удосконалити систему управління розвитком кадрового потенціалу доцільно шляхом своєчасного регулювання дієвості: на стратегічному рівні управління – підсистеми мотивації, на оперативному – підсистеми

стимулювання персоналу, на поточному – підсистеми контролю за персоналом. Для цього керівникам організацій за допомогою фахівців з управління розвитком персоналу доцільно розробити відповідні умови мотивування, стимулювання та контролю праці персоналу.

Стратегія розвитку кадрового потенціалу організації повинна розроблятися у тісному взаємозв'язку із загальною стратегією і стратегією управління персоналом.

Основні риси стратегії управління розвитком кадрового потенціалу: стратегія управління розвитком кадрового потенціалу виводиться з великою кількістю чинників і пов'язана як правило, із стратегією організації в цілому; цілі управління розвитком кадрового потенціалу є частиною організаційних цілей. Відтак, управління розвитком кадрового потенціалу є частиною організаційних цілей та організаційних стратегій управління розвитком кадрового потенціалу організації і наслідком перспективного планування її діяльності.

Стратегія управління персоналом організації як функціональна стратегія має формуватися з урахуванням стратегічних цілей розвитку організації. При цьому формування стратегічних цілей управління розвитком кадрового потенціалу визначається організаційним оточенням, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегії управління розвитком кадрового потенціалу, у свою чергу, впливають на реалізацію заходів кадрової політики організації. До передумов підвищення ефективності використання персоналу в системі управління організацією необхідно відносити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення

здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці.

Стратегічне управління розвитком кадрового потенціалу дає змогу формувати необхідний персонал, орієнтує виробничу діяльність чи надання послуг відповідно до попиту споживача, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику оточення і дають змогу досягти певних конкурентних переваг. Стратегічне управління дає можливість організації зміцнити своє становище на ринку завдяки реалізації поставлених цілей.

Зазначимо, що стратегічне управління розвитком кадрового потенціалу організації формується з урахуванням стратегічних цілей розвитку, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу, у свою чергу, впливають на реалізацію заходів кадрової політики організації.

Стратегічний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу організації передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку організації.

Отже, стратегічні цілі з управління розвитком кадрового потенціалу мають бути узгоджені не лише з місією організації, його загальними та функціональними стратегічними цілями, але й відповідати конкурентній позиції організації, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності організації.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретико-методологічних засад стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу організації дозволили зробити такі висновки.

1. Кадровий потенціал є основною складовою потенціалу організації, якій властива найбільша активність розвитку. Важливе завдання розвитку кадрового потенціалу полягає в забезпеченні його високого рівня через здійснення професійної підготовки працівників; організації виробничої адаптації персоналу; забезпеченні більш повного використання здібностей, інтересів і нахилів працівників; здійсненні атестації працівників та плануванні трудової кар'єри.

2. Стратегією управління розвитком кадрового потенціалу організації є довгостроковий, якісно визначений напрям використання та розвитку персоналу, спрямований на його вдосконалення, задоволення потреб працівників та досягнення поставлених цілей організації.

3. Стратегія управління розвитком кадрового потенціалу є складовою загальної стратегії діяльності організації. Відтак, стратегічне управління розвитком кадрового потенціалу організації розглядається як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, які логічно витікають один з одного при стійкому зворотному зв'язку і зворотному впливу кожного процесу на всі інші та на їх сукупність.

4. В контексті дослідження методологічних засад стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу організації важливе значення мають принципи на яких має ґрунтуватися управлінський вплив на розвиток кадрового потенціалу. Стратегічне управління розвитком кадрового потенціалу організації формується з урахуванням стратегічних цілей розвитку, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу, у свою чергу, впливають на реалізацію заходів кадрової політики організації.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ УСТАНОВИ «АГЕНЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ»

2.1. Організаційне забезпечення стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу в досліджуваній організації

Оцінка діючої практики реалізації стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваної організації – Установи «Агенція регіонального розвитку в Тернопільській області» відображає важливість його організаційного забезпечення розвитком кадрового потенціалу. Відтак, створена досліджувана агенція у своїй діяльності керується Конституцією і законами України, а також указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції і законів України, актами Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами та положенням про агенцію.

Засновниками Агенції є Тернопільська обласна рада та Тернопільська обласна державна адміністрація. Співзасновниками Агенції є: Тернопільська міська рада, Тернопільський національний економічний університет, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Громадська організація «Ліга підприємців «Українська справа», Тернопільське регіональне відділення Асоціації міст України.

Основними напрямками діяльності Агенції регіонального розвитку є формування позитивного іміджу, підвищення інвестиційної привабливості Тернопільщини, розроблення та реалізація проектів регіонального розвитку, залучення іноземних інвестиційних та кредитних ресурсів, міжнародної технічної допомоги для розвитку регіону.

Агенція регіонального розвитку в Тернопільській області є неприбутковою установою, що утворюється з метою ефективної реалізації державної регіональної політики та діє на підставі законодавства України і Положення для досягнення мети. Агенція не є бюджетною установою. Агенція є юридичною особою, має самостійний баланс, відповідні рахунки в установах банків, печатку та бланк із своїм найменуванням.

Організація як функція менеджменту – це процес створення структури організації, яка дає можливість персоналу ефективно працювати разом для досягнення спільної мети. Побудова правильної організаційної структури агенції має важливе значення. Це дозволить успішно виконувати окреслені завдання, реалізовувати пріоритети розвитку регіону, комунікувати результати своєї діяльності засновникам, партнерам та мешканцям регіону. Завдяки цьому вдасться уникнути поширених внутрішніх проблем організацій: недостатньої координації дій, «колективної відповідальності» та імітації діяльності. Агенція підвищить власну спроможність реалізовувати масштабні проекти, забезпечить професійне зростання працівників і перетвориться на впливову інституцію в регіоні та Україні.

Відтак, організаційна структура Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області – це сукупність структурних елементів та взаємозв'язок між цими структурними елементами (рис.2.1.).

Організаційна структура «Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області» включає в себе: наглядову раду, директора та такі відділи:

- відділ маркетингу;
- відділ залучення інвестицій;
- проектний відділ;
- відділ стратегічного планування.

Наглядова рада є вищим органом управління в Агенції, що в межах повноважень, визначених цим Положенням та законодавством, контролює діяльність директора. Загальний склад Наглядової ради становить 14 осіб.

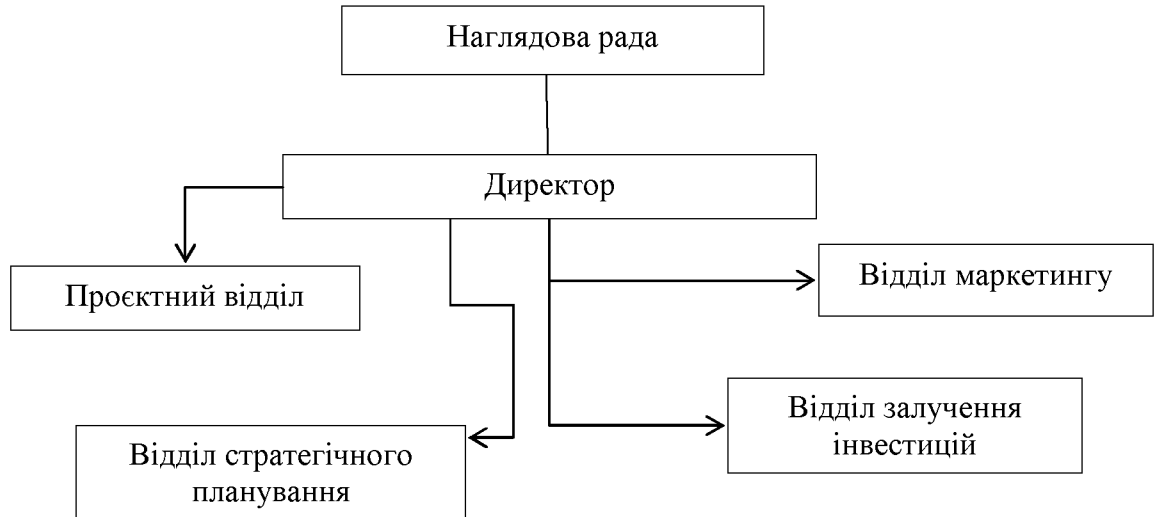


Рис. 2.1. Організаційна структура АРР в Тернопільській області

Примітка. Складено автором на основі [57]

Наглядова рада - ключовий орган Агенції регіонального розвитку, тому має бути дуже детально вписано кваліфікаційні вимоги щодо осіб, які призначаються у наглядову раду. В першу чергу мають бути дуже високі репутаційні вимоги. Призначення в наглядову раду осіб із сумнівною репутацією не дасть змоги сформувати довіру до Агенції регіонального розвитку.

Наглядова рада утворює філії та представництва Агенції, здійснює фінансовий контроль діяльності Агенції, призначає на 3 роки директора та укладає з ним цивільно-правовий або трудовий договір (контракт), а також його припинення згідно з Кодексом законів про працю України. Призначення директора вперше після створення Агенції здійснюється на один рік з можливістю прийняття рішень про продовження терміну виконання його обов'язків.

Голова Наглядової ради організовує її роботу, скликає засідання Наглядової ради та головує на них, здійснює інші повноваження, передбачені цим Положенням та Положенням про Наглядову раду. У разі неможливості здійснення головою Наглядової ради своїх обов'язків його повноваження здійснює його заступник або один із членів наглядової ради за її рішенням, якщо інше не передбачено цим Положеннями або Положеннями про Наглядову раду.

Директор Агенції є постійно діючим виконавчим органом Агенції. Директор є підзвітним Наглядовій раді та організовує виконання її рішень. З директором укладається цивільно-правовий або трудовий договір (контракт), за умови якого йому виплачується грошова винагорода. Директор агенції має право без довіреності діяти від її імені, представляти інтереси агенції (в тому числі в судах, за винятком випадків, які спеціально регулюються законодавством, та у відносинах з органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, організаціями і установами, юридичними та фізичними особами тощо), вчиняти в межах своєї компетенції правочин від імені Агенції, видавати накази, обов'язкові для виконання всіма працівниками Агенції.

До повноважень Директора Агенції належить:

- підготовка річного робочого плану та річного бюджету Агенції, інших документів для розгляду Наглядовою радою;
- вчинення дій від імені Агенції без довіреності у межах повноважень, визначених цим положенням та рішенням Наглядової ради;
- укладання договорів та інших правочинів від імені Агенції на суму, що не перевищує 100 000 тисяч гривень;
- відкриття і закриття банківських рахунків Агенції;
- організація розробки планів діяльності Агенції і звітів про їх виконання та подання їх на затвердження Наглядовій раді (та інші.).

Діяльність відділу маркетингу спрямована на досягнення цілей підприємств, установ, організацій шляхом формування попиту та максимального задоволення потреб споживачів. У широкому сенсі призначення маркетингу полягає в «визначенні та задоволенні людських і суспільних потреб».

Стратегія маркетингу – основний спосіб досягнення маркетингових цілей, формуючи та конкретизуючи відповідну структуру комплексу маркетингу. Стратегія маркетингу показує з яким продуктом, на які ринки, з яким обсягом продукції необхідно виходити для досягнення поставлених цілей.

Відділ залучення інвестицій передбачає придбання основних фондів, нематеріальних активів, корпоративних прав та цінних паперів в обмін на кошти або майно. Відтак, інвестиційний менеджмент – це система принципів і методів розроблення й реалізації управлінських рішень, пов'язаних зі здійсненням різних аспектів інвестиційної діяльності підприємства.

Проектний відділ – займається залученням інвесторів, спілкується з органами державної влади шукає кошти задля реалізації даних проектів для розвитку територій.

Відділ стратегічного планування планує свою діяльність, виходячи з того, що оточення або не змінюватиметься зовсім, або змінюватиметься несуттєво, тому особлива роль належить аналізу внутрішніх можливостей організації. Саме на його основі визначають, якого результату буде досягнуто і яких доведеться зазнати втрат. Не менш важливою передумовою довгострокового планування є передбачення того, що майбутнє буде обов'язково кращим, ніж минуле.

Таким чином, в контексті організаційного забезпечення стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу, організаційна складова Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області включає перелік певних складових елементів, які в сукупності створюють організаційну основу певних процесів, явищ та сукупність усіх правил і норм, які циркулюють всередині

організації. Суб'єктний склад організаційної складової містить структурні підрозділи управління на кожному його рівні та працівників для виконання кожної управлінської або виробничої функції. Функціональна складова організації об'єднує виробничі та управлінські процеси та технології, реалізація яких відбувається через використання функцій управління окремими елементами суб'єктного складу організаційної частини. В основі всіх принципів управління покладено системний підхід, який передбачає розгляд усіх подій, явищ та процесів в їх взаємозв'язку та визначення пріоритету роботи менеджера з причинами, а не з їх наслідками.

Таким чином, організаційне забезпечення спрямоване на вивчення системи цілей в сфері стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу в досліджуваній організації, стратегії його досягнення, організаційної структури управління, специфіки управлінських процесів в організації.

2.2. Діагностика кадрового потенціалу досліджуваної організації та умов його формування

Діагностика кадрового потенціалу установи «Агенція регіонального розвитку в Тернопільській області» відображає важливість персоналу як головного ресурсу, від якості й ефективності використання якого багато в чому залежать результати діяльності Агенції.

Кадровий потенціал організації визначається не тільки кількісним складом персоналу, а також і його якісними характеристиками, які розуміються як активи персоналу. Відтак, кадровий потенціал досліджуваної організації - це трудові можливості організації, здатність її персоналу до генерування ідей, створення нових послуг (або послуг нової якості), його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал.

Станом на 01.01.2020 року, відповідно до штатного розпису, в досліджуваній агенції працювало 12 осіб. Кількісно – якісні показники персоналу свідчать про те, що в агенції працюють працівники з різним досвідом, віком та освітою і є всі передумови для ефективного управління ними. Відтак, питома вага працівників досліджуваної організації – жінки, у процентному відношенні складають 51% (рис. 2.2).

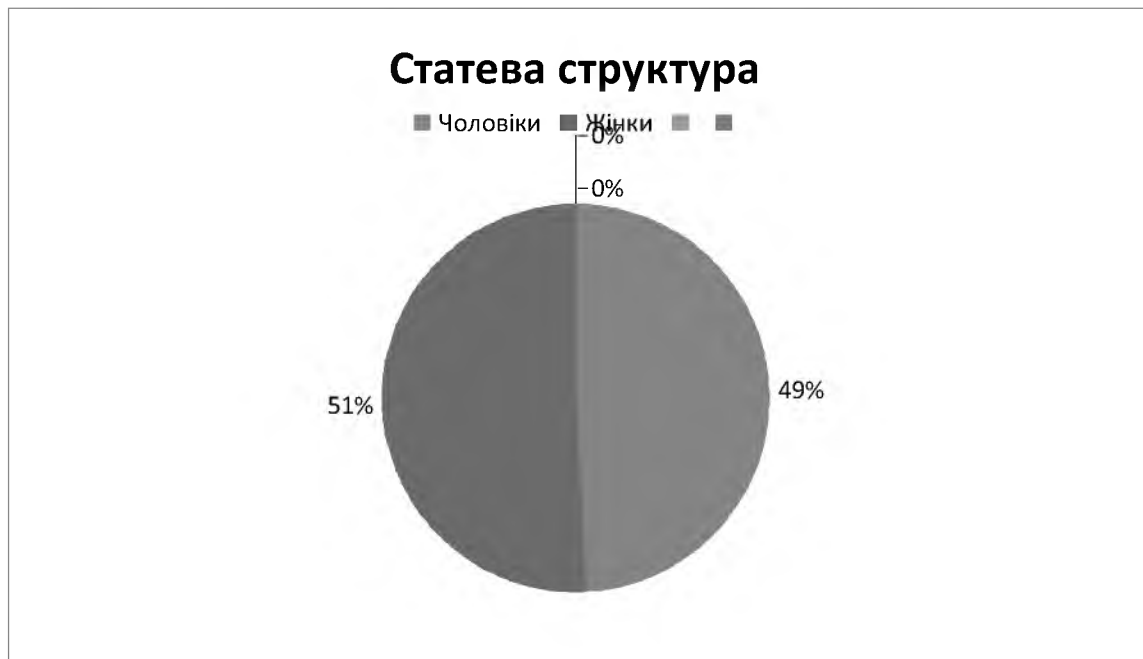


Рис. 2.2. Статева структура персоналу АРРТО за 2018-2020 роки

Примітка. Створено автором на основі [57]

Слід зазначити, що в досліджуваній організації кількість жінок перевищує кількість чоловіків, причому така ситуація спостерігається протягом всіх трьох років і по всіх категоріях кадрового складу (табл..2.1).

Професійно-кваліфікаційна структура персоналу характеризує поділ працівників за професіями і кваліфікацією. Ефективність діяльності в значній мірі визначається якісним складом персоналу, основною рисою якого є професійний рівень, тобто відповідність працівників певної спеціальності вимогам робочих місць. Адже професія – вид трудової діяльності людини, яка володіє комплексом спеціальних знань, практичних навичок, одержаних шляхом спеціальної освіти, навчання чи досвіду, які дають змогу здійснювати

роботу у певній сфері суспільного виробництва. А кваліфікація є рівнем професійної готовності працівника до певного виду роботи і визначається рівнем освіти і спеціалізацією.

Таблиця 2.1

**Кількісна характеристика працівників АРРТО
за статтю за 2018-2020 роки**

Відділи	2018		2019		2020	
	Ч	Ж	Ч	Ж	Ч	Ж
Залучення інвестицій	2	2	2	4	3	2
Маркетинговий	1	1	2	2	4	2
Проектний	3	5	4	2	1	1
Стратегічного планування	1	3	2	2	1	1
Разом	7	11	10	10	9	6

Примітка. Сформовано автором на основі [57]

Виокремлюють кваліфікацію роботи, як сукупність вимог до того, хто повинен виконувати дану роботу і кваліфікацію фахівця, як наявність освіти, спеціалізації та досвіду роботи за даною спеціальністю. Водночас, кваліфікація працівника не є чимось незмінним, стабільним.

Відтак, особливо важливу роль у розвитку персоналу досліджуваної Установи «Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області» відіграє освітній рівень працівників та рівень їх кваліфікації. Отже, в досліджуваній організації питома вага персоналу з базовою вищою освітою становить 67% та кваліфікаційним рівнем – бакалавр (8 осіб). А повну вищу освіту мають 33% працівників та кваліфікацію магістра (4 особи) (рис.2.3).

З рисунку 2.3. можна зробити висновок, що в АРРТО працюють працівники з різними професіями, а саме 2 магістра з управління персоналом, 2 бакалавра з маркетингу, 2 бакалавра з менеджменту, 2 бакалавра з управління проектами, 1 бакалавр з економіка і підприємництво, 1 магістр з менеджменту, 1 бакалавр з управління підприємством, 1 магістр з управління та адміністрування.

У процесі трудової діяльності рівень кваліфікації підвищується внаслідок нагромадження працівником досвіду, знань і вмінь, а також шляхом спеціальної підготовки і перепідготовки. Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань і вмінь особи і юридично закріплюється у дипломах, свідоцтвах, сертифікатах та ін.



Рис. 2.3. Кваліфікаційний рівень працівників працівників Установи «Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області»

Примітка. Створено автором на основі [57]

Кваліфікацію персоналу характеризує коефіцієнт кваліфікації (K_k) працівників (формула 2.1.).

$$K_k = \sqrt{\frac{Ч_о \times Ч_д}{Ч_ф^2}}; \quad (2.1.)$$

де $Ч_о$ - чисельність працівників, які мають відповідну освіту; $Ч_д$ - чисельність працівників, які мають необхідний досвід; $Ч_ф$ - загальна чисельність

персоналу. За цією формулою розраховуємо коефіцієнт кваліфікації працівників досліджуваної організації:

$$K_k = \sqrt{\frac{12 \times 8}{12^2}} = \sqrt{\frac{96}{144}} = 0,7$$

Отже, коефіцієнт кваліфікації працівників досліджуваної організації складе 0,7. Цей показник є середнім і свідчить про достатній рівень кваліфікації працівників Агенції.

Отже, в умовах сьогодення, коли зростають вимоги до підготовки фахівців, питання систематичного підвищення їх професійного рівня, створення атмосфери творчого пошуку мають постійно знаходитися в полі зору керівника досліджуваної організації.

В контексті розвитку кадрового потенціалу досліджуваної організації значну роль відіграє підвищення кваліфікації персоналу – навчання після одержання працівниками певної освіти, спрямоване на оновлення теоретичних і практичних знань у відповідності до вимог освітніх стандартів з метою підтримки рівня їхньої кваліфікації, достатнього для ефективного виконання завдань. Підвищення кваліфікації, як правило, здійснюється при появі у працівника досліджуваної організації додаткових функцій або за необхідності проведення посадових переміщень у межах даної групи посад.

Так, наприклад, працівники Установи «Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області» за 2018-2019 роки підвищували свою кваліфікацію на таких семінарах:

- XI Всеукраїнські Кадрові Збори (м. Київ);
- Кадровик (м. Київ);
- Експрес-курс» (м. Київ);
- Дистанційний курс підвищення кваліфікації з управління у сфері трудових відносин (Чернівці);
- Рівень Advanced (Чернівці);

- Покарання за порушення законодавства про працю: як діяти і до чого слід готуватися (Львів);
- Корпоративне навчання (Одеса);
- Форум «Безпека праці. Попереджати значить захищати» (Харків);
- Відпустки: борги та аванси. Специфіка надання додаткових відпусток. Відпустка у зв'язку вагітністю та пологами. Перспективи змін трудового законодавства про відпустки (Запоріжжя).

Слід зазначити, що на рівні досліджуваної організації кадровий потенціал доцільно розглядати як ступінь готовності персоналу даної організації до реалізації програми її інноваційного розвитку. Чим вище готовність, тим менше зусиль: фінансових, часових, технічних - потрібно організації, щоб реалізувати місію організації. У зв'язку з цим кадровий потенціал Установи «Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області» можна представити як сукупність трьох складових, які відокремлені по відношенню до виконуваних функцій управління персоналом:

- потенціал керівництва. Керівництво визначає стратегію персоналу, потреби і перспективи вдосконалення організації, відповідно з якими розробляється програма розвитку кадрового потенціалу;
- потенціал кадрової служби. Кадрова служба втілює стратегію інноваційного розвитку персоналу, є безпосереднім механізмом його зростання, а також забезпечує необхідні і достатні умови для практичного використання кадрового потенціалу організації.
- потенціал виробничого персоналу. Основний виробничий персонал є об'єктом кадрового потенціалу, його поточний стан визначає безпосередню потребу в заходах і прогнозі стану і визначає набір дій для росту кадрового потенціалу. А контроль стану персоналу через заданий проміжок часу дозволяє оцінити ефективність роботи всіх суб'єктів управління зростанням кадрового потенціалу досліджуваної організації.

Таким чином, у сучасних умовах персонал має бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. Тому, метою розвитку кадрового потенціалу є забезпечення організації добре підготовленими працівниками відповідно до її цілей і стратегії їх розвитку.

2.3. Оцінка механізму стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу в досліджуваній організації

В контексті стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу в досліджуваній організації важливе значення має оцінка його механізму.

Кадрова політика Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області передбачає в першу чергу формування стратегії управління його людськими ресурсами, яка враховує стратегію діяльності державного органу. Стратегія управління людськими ресурсами передбачає:

- визначення цілей управління людськими ресурсами, тобто при ухваленні рішень у сфері управління людськими ресурсами мають бути враховані як економічні аспекти (прийнята стратегія управління людськими ресурсами), так і потреби та інтереси працівників (гідна оплата праці, задовільні умови праці, можливості розвитку і реалізації здібностей працівників тощо);

- формування ідеології і принципів управління людськими ресурсами, тобто ідеологія управління людськими ресурсами має бути відображена у вигляді документа і реалізовуватися в повсякденній роботі всіма керівниками структурних підрозділів АРРТО, починаючи з керівника державного органу.

Стратегія управління людськими ресурсами знаходиться у залежності від стратегії кадрової політики Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області. Розподіл праці дає змогу працівникам виконувати свої функції кваліфікованіше і з меншими зусиллями, що сприяє зменшенню витрат організації. Розподіл праці може бути горизонтальним і вертикальним. Горизонтальний поділ праці передбачає утворення в організації підрозділів, які

спеціалізуються на різних видах діяльності. Вертикальний — відмежовує безпосереднє виконання роботи від роботи з координування діяльності виконавців; відображається в ієрархії рівнів менеджменту.

Агенція регіонального розвитку в Тернопільській області складається з підрозділів, обмін інформацією між ними потрібен для координації завдань та дій між ними. Тобто, організація - це система взаємопов'язаних елементів. Тому керівництво повинно домагатися, щоб спеціалізовані елементи працювали злагоджено, рухаючи організацію в потрібному напрямі. В обміні інформацією часто бере участь широке коло працівників, які повинні проявляти свій професійно-кваліфікаційний рівень у цьому взаємозв'язку.

Стратегічне управління формується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на розвиток кадрового потенціалу досліджуваної організації. Зовнішні фактори впливу на стратегічне управління розвитком кадрового потенціалу представлені на рисунку 2.4.

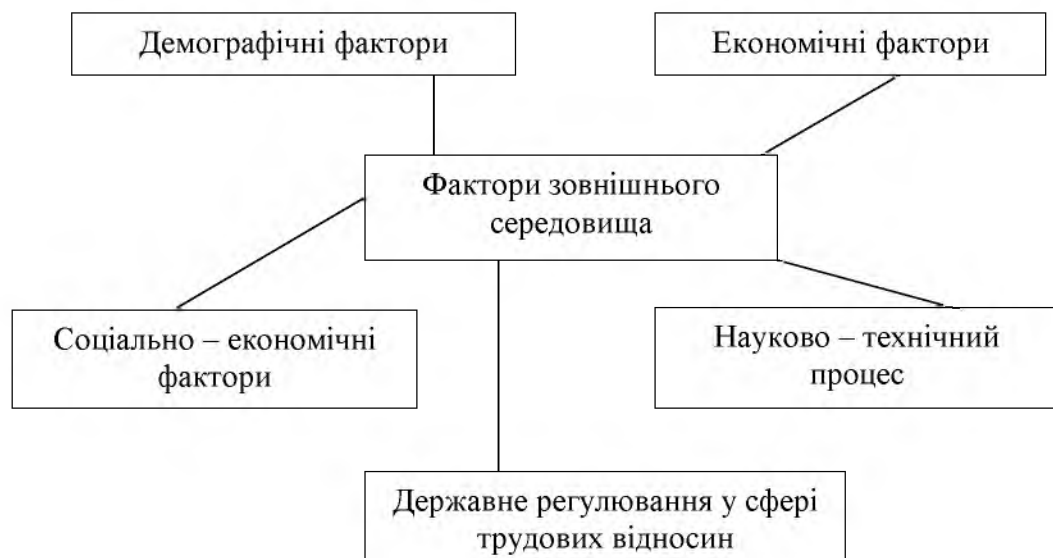


Рис. 2.4. Фактори зовнішнього середовища

Примітка. Складено автором самостійно

До факторів внутрішнього середовища продуктивної діяльності досліджуваної організації відносять різні фактори, що впливають на формування її кадрового потенціалу (рис 2.5).

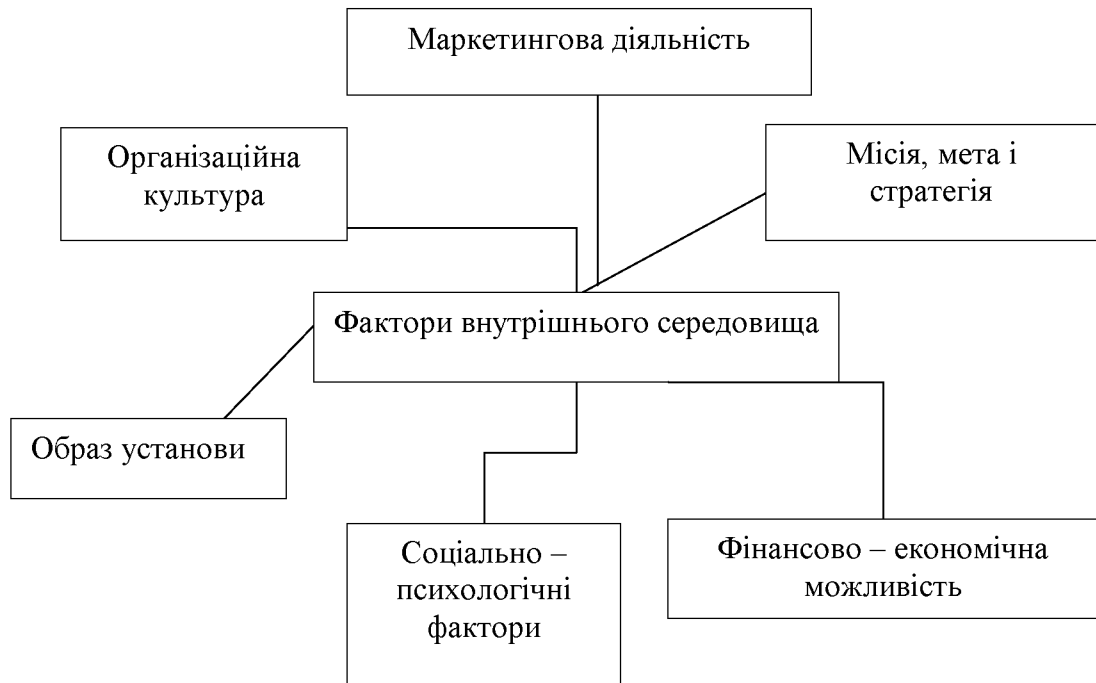


Рис. 2.5. Фактори внутрішнього середовища

Примітка. Складено автором самостійно

Розвиток кадрового потенціалу Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області в контексті досягнення стратегічних цілей організації полягає у підвищенні якості її кадрового потенціалу.

Враховуючи багатовекторність професійної діяльності Установи «Агенція регіонального розвитку в Тернопільській області» існує нагальна необхідність проведення комплексної оцінки його діяльності. Виявлення сильних і слабких сторін відкриває той потенціал, на який може розраховувати досліджувана організація, намагаючись досягти своїх цілей. Діагностика, наприклад, кадрового потенціалу дозволяє визначити конкурентні переваги, які необхідно максимально використати, і недоліки, яких необхідно позбутися або мінімізувати їх вплив. Для цього, нами проведено SWOT - аналіз, який дозволив з'ясувати сильні і слабкі сторони діяльності досліджуваної організації

в контексті стратегічного управління розвитком її кадрового потенціалу. Методика SWOT - аналізу покликана систематизувати результати проведеного нами дослідження за такими групами: сильні та слабкі сторони стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваної організації та сприятливі можливості і загрози з боку зовнішніх факторів впливу (табл.2.2).

Таблиця 2.2.

**SWOT-аналіз стратегічного управління кадровим потенціалом
Установи «Агенція регіонального розвитку в Тернопільській області»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Відсутність конфліктів	Відсутність критеріїв об'єктивної оцінки персоналу
Готовність до комунікації	Індивідуальна відповідність за свої дії
Бажання розвиватися	
Здатність до навчання	
Відповідність займаним посадам	
Дисципліна і порядність	
Можливості	Загрози
Лояльність, довгострокове співробітництво	Погроза переходу на суб'єктивну оцінку
Руйнування стереотипів і страхів перед вищим керівництвом	«Право на помилку»
Вливання в нові програми навчання і розвитку	
Можливість брати відповідальність не тільки на себе а й за інших членів команди	

Примітка. Сформовано автором на основі [57]

Основним завданням проведення нами такого аналізу є виявлення можливостей і загроз, які можуть бути чинниками корегування стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваної організації.

Проведений нами SWOT-аналіз демонструє широкі перспективи для стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваної організації та принципові можливості для нівелювання негативних чинників впливу та загроз.

З метою аналізу та виявлення рівня розвитку кадрового потенціалу досліджуваної організації та подальшої стабілізації кадрових змін нами було проведене соціологічне опитування працівників. В опитуванні взяло участь 12 респондентів, а кожний критерій оцінювався в межах до 5 балів (табл.2.3).

За даними опитування, в умовах значного зниження рівня життя усіх верств населення та відношення до праці, як до засобу забезпечення існування, відбулося зрушення мотивів в сторону зовнішніх результатів трудової діяльності.

Таблиця 2.3

Ранжування питань щодо рівня розвитку кадрового потенціалу за оцінкою респондентів Установи «Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області»

Критерії	Сума балів	Ранги	Частка значимості критеріїв в сумі балів
Якою мірою Ви задоволені умовами праці у вашій агенції?	51	5	11,1 %
Найвні можливості навчання працівників агенції.	45	7	9,8%
На скільки Ви задоволені навчанням, запропонованим вашою агенцією?	57	2	12,4%
Можливості брати участь у будь-яких тренінгах.	53	4	11,5%
Можливості для підвищення кваліфікації..	41	9	8,9%
Перспективи професійного зростання.	48	6	10,5%
Відносини у колективі (соціально - психологічний клімат).	60	1	13,1%
Дотримання принципів справедливості та обґрунтованості при визначенні посадових обов'язків, розподілів навантажень та доручень. .	56	3	12,2%
Відповідність розвитку кадрового потенціалу агенції мотиваційним потребам працівників.	46	8	10,0%
Всього	457	-	100,0

Примітка. Сформовано автором на основі [57].

Послідовність важливості питань розподілилася наступним чином: 1, 2 і 3 місці по відповідях свідчать про те, що працівники задоволені відносинами в

колективі, навчанням і дотриманням принципів справедливості та обґрунтованості при визначенні посадових обов'язків, розподілів навантажень та доручень. А 7, 8 і 9 ранги свідчать про найменше задоволення працівників, яке дає можливість керівництву звернути увагу на це і застосувати більш ефективну систему управління, мотивування та розвитку.

Забезпечення професійного рівня працівників в досліджуваній організації визначається ступенем їх розвитку. Тому у контексті стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваної Агенції важлива роль належить організації їхнього професійного навчання, яке здійснюється роботодавцем з урахуванням потреб діяльності відповідно до вимог законодавства.

Ефективність розвитку кадрового потенціалу досліджуваної Агенції залежить від того, наскільки гнучко система професійної освіти і навчання реагуватиме на параметри зовнішнього середовища, які не завжди узгоджуються між собою в умовах ринкової економіки. Відтак, розвиток кадрового потенціалу досліджуваної Агенції характеризується набуттям працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які вони використовують чи будуть використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових функцій, завдань і обов'язків нових посад.

Потреба досліджуваної організації в підвищенні кваліфікації її працівників обумовлена: змінами зовнішнього і внутрішнього середовища, удосконаленням процесу управління, освоєнням нових видів і сфер діяльності. Ми вважаємо, що підвищення кваліфікації персоналу повинно бути комплексним за обсягом, диференційованим по окремих категоріях працівників, неперервним, зорієнтованим на перспективні професії.

В цьому контексті Агенція регіонального розвитку в Тернопільській області займається розвитком своїх працівників, проводить безліч бізнес семінарів, здійснює оплату курсів по підвищенню кваліфікації працівників. Кадровий потенціал відповідає за певний обсяг роботи, також є створений резерв. Для відповідної кількості персоналу є можливість підвищити свою

кваліфікацію два рази на рік. Отже, охоплюються працівники всіх відділів організації, які мають змогу підвищити свій професійний рівень.

Механізми формування стратегії розвитку кадрового потенціалу досліджуваної організації реалізуються через відповідні методи, що є способами і прийомами управлінської діяльності, за допомогою яких реалізуються стратегічні завдання в сфері управління персоналом, і котрі спрямовані на досягнення його стратегічних кадрових цілей. Відтак, механізм стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу в досліджуваній організації реалізується через правове, фінансово-економічне, кадрове, інформаційне та наукове забезпечення.

Висновки до розділу 2

В рамках дослідження, нами здійснено оцінку діючої практики реалізації стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваної організації – Установи «Агенція регіонального розвитку в Тернопільській області», за результатами якого можна зробити такі висновки:

1. Установа «Агенція регіонального розвитку в Тернопільській області» є неприбутковою установою, що утворюється з метою ефективної реалізації державної регіональної політики та діє на підставі законодавства України і Положення для досягнення мети. Агенція не є бюджетною установою. Агенція є юридичною особою, має самостійний баланс, відповідні рахунки в установах банків, печатку та бланк із своїм найменуванням.

2. Основними напрямками діяльності Агенції регіонального розвитку є формування позитивного іміджу, підвищення інвестиційної привабливості Тернопільщини, розроблення та реалізація проектів регіонального розвитку, залучення іноземних інвестиційних та кредитних ресурсів, міжнародної технічної допомоги для розвитку регіону.

3. Станом на 01.01.2020 року, відповідно до штатного розпису, в досліджуваній агенції працювало 12 осіб. Кількісно – якісні показники

персоналу свідчать про те, що в агенції працюють працівники з різним досвідом, віком та освітою і є всі передумови для ефективного управління ними.

4. Особливо важливу роль у розвитку персоналу досліджуваної Установи «Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області» відіграє освітній рівень працівників та рівень їх кваліфікації.

5. В контексті стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу в досліджуваній організації важливе значення має оцінка його механізму. Кадрова політика Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області передбачає в першу чергу формування стратегії управління його людськими ресурсами, яка враховує стратегію діяльності державного органу.

6. Нами проведено SWOT - аналіз, методика якого дозволила систематизувати результати проведеного нами дослідження за такими групами: сильні та слабкі сторони стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваної організації та сприятливі можливості і загрози з боку зовнішніх факторів впливу.

7. Ефективність розвитку кадрового потенціалу досліджуваної Агенції залежить від того, наскільки гнучко система професійної освіти і навчання реагуватиме на параметри зовнішнього середовища, які не завжди узгоджуються між собою в умовах ринкової економіки. Відтак, розвиток кадрового потенціалу досліджуваної Агенції характеризується набуттям працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які вони використовують чи будуть використовувати у своїй професійній діяльності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Формування стратегії розвитку кадрового потенціалу організації як основи для підвищення рівня конкурентоспроможності працівників

Стратегічний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваної організації передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку організації.

При формуванні стратегії управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваної організації необхідно враховувати прийняту загальну стратегію діяльності організації, що передбачає:

– визначення цілей управління розвитком кадрового потенціалу. Тобто при прийнятті рішень у сфері управління розвитком кадрового потенціалу повинні бути враховані як – економічні аспекти (прийнята стратегія управління розвитком кадрового потенціалу), так і потреби та інтереси працівників (відповідна оплата праці, необхідні умови праці, можливості розвитку та реалізації здібностей працівників);

– формування ідеології і принципів кадрової роботи, тобто ідеологія кадрової роботи повинна бути відображена у вигляді документу і реалізовуватись у роботі усіма керівниками структурних підрозділів досліджуваної організації. У цьому документі передбачається набір етичних норм у роботі з працівниками.

Розроблення стратегії управління розвитком кадрового потенціалу, яка ґрунтується на стратегії динамічного зростання, передбачає поетапне визначення мети, критеріїв і показників ефективності, обмежень (фінансових, матеріальних, соціальних), організаційної структури служб управління персоналом, взаємозв'язків системи із зовнішнім середовищем (рис. 3.1).

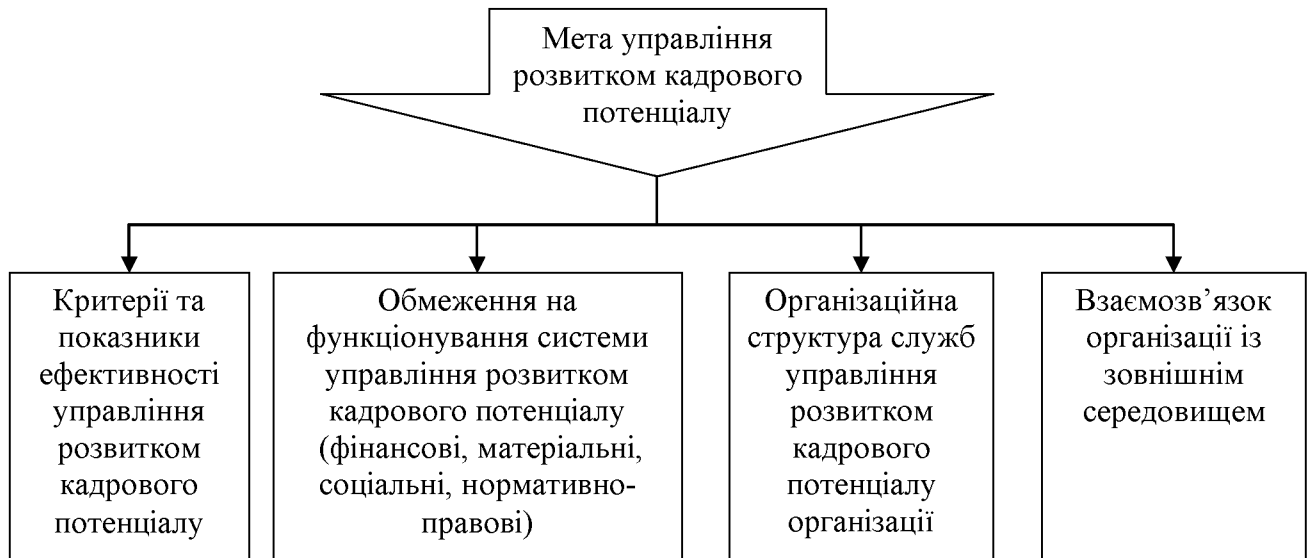


Рис. 1.2. Розробка стратегії управління розвитком кадрового потенціалу Установи «Агенція регіонального розвитку в Тернопільській області»

Примітка. Сформовано автором самостійно

Безпосередні обов'язки щодо розроблення стратегії управління розвитком кадрового потенціалу покладаються на вищий та виконавчо-розпорядчий органи управління організацією.

Ми вважаємо, що стратегія управління розвитком кадрового потенціалу повинна враховувати певні фінансові, матеріальні, соціальні обмеження її функціонування. Фінансові обмеження зумовлені лімітом коштів на утримання персоналу. Оскільки ці кошти можуть спрямовуватися на різні цілі (підвищення заробітної плати всіх працівників чи окремих категорій, розширення штатів при збереженні наявного рівня оплати праці, купівля засобів оргтехніки тощо), Відтак, фінансові обмеження суттєво впливають на стратегію управління розвитком кадрового потенціалу. Матеріальні обмеження стосуються наявної інфраструктури організації (приміщень, обладнання, засобів праці та ін.).

Соціальні обмеження є результатом загальних тенденцій розвитку ринку праці в країні і в регіонах, соціальної політики держави, вимог профспілкових організацій до працедавців тощо.

Процес розвитку кадрового потенціалу досліджуваної організації повинен будуватися на чітко визначених принципах, дотримання яких спроможне забезпечити всебічний розвиток ділових якостей персоналу, упровадити дієву стратегію управління персоналом відповідно до цілей діяльності організації, сформувати єдину систему корпоративних цінностей та вдосконалити організаційну культуру. В основі процесу розвитку персоналу мають лежати такі принципи, як характер навчання та розвитку персоналу відповідно до прогнозів науково-технічного розвитку та потреб розвитку організації; налагодженість системи зворотного зв'язку між усіма ланками організації; цілісність системи розвитку та гнучкість застосування різноманітних видів і форм розвитку персоналу; наявність системи матеріальної та нематеріальної мотивації розвитку персоналу; формування системи розвитку персоналу з урахуванням ресурсних можливостей організації.

Реалізація в межах стратегічного управління персоналом провідної ідеї щодо інвестування в людський капітал та його інноваційний розвиток визначає найбільшу значимість і необхідність упровадження стратегій управління персоналом у системи управління кожною сучасною організацією.

Ми вважаємо, що лише підтримка й розвиток конкурентоспроможного потенціалу персоналу дає змогу організації, гнучко реагувати на мінливість навколишнього середовища, досягати стратегічних цілей та успішно, стабільно функціонувати на ринку. Тому одне з найважливіших місць у системі стратегічного управління персоналом займає розвиток працівників.

Вищезазначене, підтверджується досвідом провідних компаній розвинутих країн, успіх котрих обумовлений переважно створенням високоефективних механізмів управління персоналом, в основі яких лежить комплексний, стратегічний підхід до використання й розвитку трудового

потенціалу. Людський капітал сьогодні визнаний ключовим чинником існування організації, фактором забезпечення його гнучкості, рентабельності та адаптивності, його найбільшою конкурентною перевагою.

Таким чином, ми пропонуємо в Установі «Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області» розробити механізм розвитку конкурентоспроможності, що забезпечуватиме перехід неконкурентоспроможного персоналу в конкурентоспроможний, за допомогою сукупності системних заходів, направлених на формування відповідних кількісних та якісних характеристик персоналу, реалізація яких дозволяє досягти відповідного рівня конкурентоспроможності персоналу й досліджуваної організації. Запропонований механізм дає змогу керівникові вибрати напрями розвитку конкурентоспроможності персоналу для подальшого ефективного функціонування досліджуваної організації. Механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу включає цільову підсистему, що охоплює завдання стратегічного розвитку досліджуваної організації та індивідуального розвитку працівника; підсистему формування стратегії розвитку конкурентоспроможності персоналу, що обґрунтовує вибір методів та стратегій для кожної професійно-соціальної групи та створює портфель конкурентних стратегій персоналу досліджуваної організації.; підсистему реалізації стратегії, що забезпечує зміни організаційної структури досліджуваної організації у відповідності зі змінами персоналу.

Ми вважаємо, що розроблення стратегії розвитку кадрового потенціалу розпочинається із зіставлення організаційних компетенцій, необхідних для реалізації загальної стратегії розвитку досліджуваної організації., з фактичним станом людських ресурсів. Процес формування стратегії розвитку кадрового потенціалу в Установі «Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області» представлено на рисунку 3.2.

Зазначимо, що при розробці стратегічних планів розвитку визначаються найважливіші пріоритети кадрової політики, завдання та напрямки їх

досягнення. Таким чином, основні пріоритети кадрової політики досліджуваної організації в напрямку розвитку кадрового потенціалу на певний тривалий період є важливим компонентом стратегічного плану розвитку досліджуваної організації. В стратегічному плані досліджуваної організації визначаються такі складові кадрової політики, як визначення якісного складу персоналу, критеріїв підбору працівників, структури і штатного розкладу досліджуваної організації, напрямків підвищення кваліфікації окремих категорій працівників.

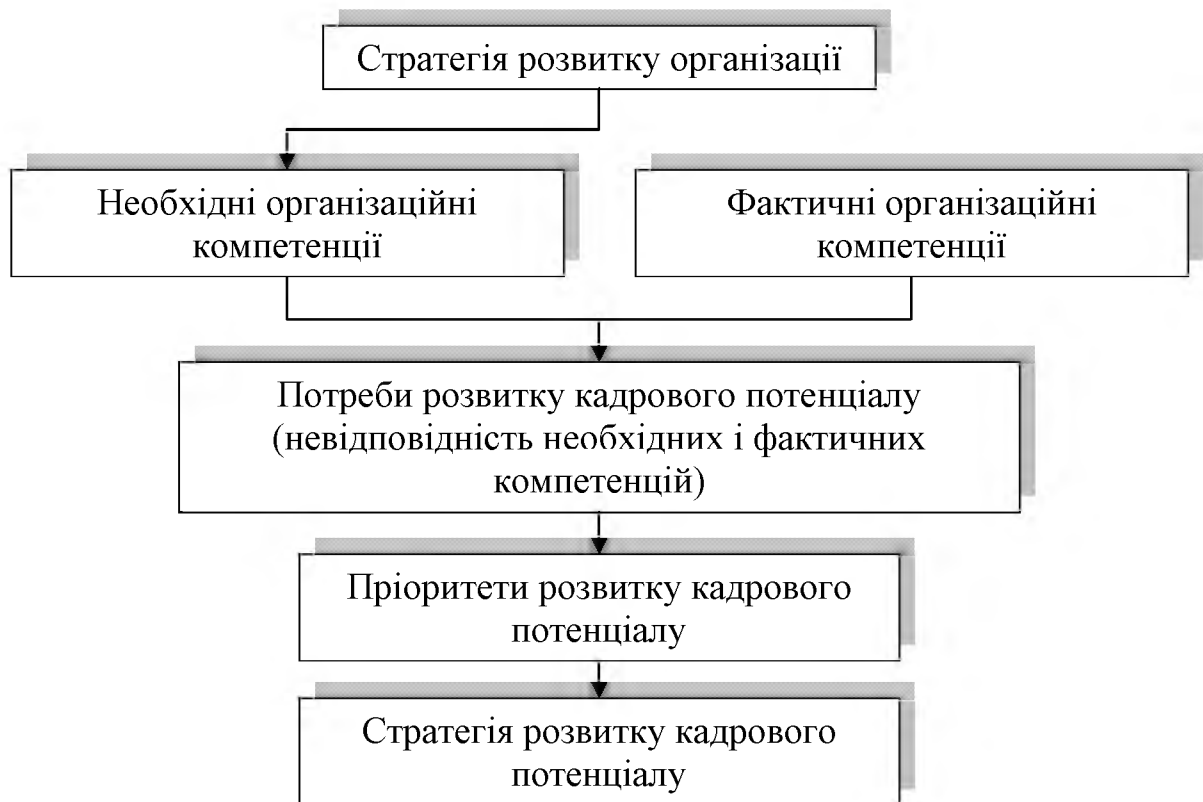


Рис. 3.2. Формування стратегії розвитку кадрового потенціалу в Установі «Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області»

Примітка. Складено автором самостійно

Однією із завдань розвитку кадрового потенціалу Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області має стати організація підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення росту кваліфікації персоналу, вдосконалення системи планування кадрів. Тому, доцільно щоб досліджувана організація працювала у напрямку розвитку якостей своїх працівників. В цьому

контексті, ми пропонуємо заходи щодо розвитку якостей кадрового потенціалу Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області (табл.3.1.).

Таблиця 3.1

**Заходи щодо розвитку якостей кадрового потенціалу Установи
«Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області»**

Назва заходу	Термін виконання	
Проведення лекцій з персоналом організації	1 раз в місяць	Відділ кадрів, керівництво
Проведення семінарів – тренінгів з питань розвитку колективу	1 раз в місяць	Відділ кадрів, керівництво
Дослідження задоволення потреб у подальшій роботі	Протягом року	Відділ кадрів
Розробка та впровадження програм підготовки спеціалістів керівних структур	червень– липень 2020 року	Відділ кадрів, керівник організації

Примітка. Створено автором самостійно

Ми вважаємо, що в Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області доцільно ввести систему оцінки трудового потенціалу як керівника так і спеціалістів, бо оцінка діяльності персоналу є засобом вивчення його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей і підвищення кваліфікації.

В досліджуваній організації важливе значення має удосконалення системи мотивації персоналу до підвищення кваліфікації як важливої складової формування стратегії розвитку кадрового потенціалу, яка повинна охоплювати комплекс заходів морального і матеріального стимулювання. Для морального стимулювання працівників у підвищенні кваліфікації може бути застосовано комплекс заходів, який передбачає: усну та письмову подяку, присвоєння почесних звань: кращий працівник року, почесний працівник, почесний (заслужений) наставник, занесення прізвища працівника до книги або на дошку пошани, інші засоби. Засобами матеріального стимулювання працівників досліджуваної організації у зв'язку з підвищенням професійних знань і навичок

можуть бути: підвищення індивідуальних розмірів премій у межах діючих положень загального преміювання.

Усе, що пов'язано з винагородою, є зоною підвищеної чутливості і найменші зміни в цій сфері можуть викликати непередбачені наслідки. Проте і тут простежується декілька нових тенденцій, які ми пропонуємо впровадити в досліджувану організацію: поширення системи плати за знання і компетенцію, при яких розмір винагороди працівника визначається не місцем його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для досліджуваної організації компетенціями (знаннями); створення спеціальної системи преміювання за підсумками роботи Агенції. Так, наприклад, працівникам зі знанням англійської набагато простіше презентувати свою організацію на міжнародних конференціях і різних заходах в сфері залучення інвестицій для розвитку території.

Таким чином, формування стратегії розвитку кадрового потенціалу організації як основи для підвищення рівня конкурентоспроможності працівників та систематична її реалізація дозволять досліджуваній організації підвищити ефективність використання свого кадрового потенціалу, відповідно, більш повно реалізувати конкурентні переваги, а в довгостроковій перспективі стануть фактором прискорення економічного розвитку й стабілізації.

3.2. Удосконалення системи професійного навчання в контексті стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу організації

Нарощування кадрового потенціалу в Установі «Агенція регіонального розвитку в Тернопільській області» великою мірою залежить від усвідомлення значущості професіоналізму, його суттєвої обумовленості особистісними якостями працівників, здатністю інтегруватися у професійну діяльність та здійснювати це на різних етапах діяльності. Тому, ефективним засобом стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваної

організації є навчання її працівників. Навчання для персоналу досліджуваної організації є сукупністю цілеспрямованих дій, спрямованих на поглиблення і розширення певних елементів професійних компетенцій працівників, впровадження нових елементів відповідно до актуальних і майбутніх потреб організації. Все це дозволяє стверджувати, що в контексті підвищення розвитку кадрового потенціалу важливе значення має удосконалення системи його професійного навчання.

В Агенції регіонального розвитку професійне навчання працівників повинно бути комплексним, неперервним процесом і включати наступні етапи (рис. 3.3).

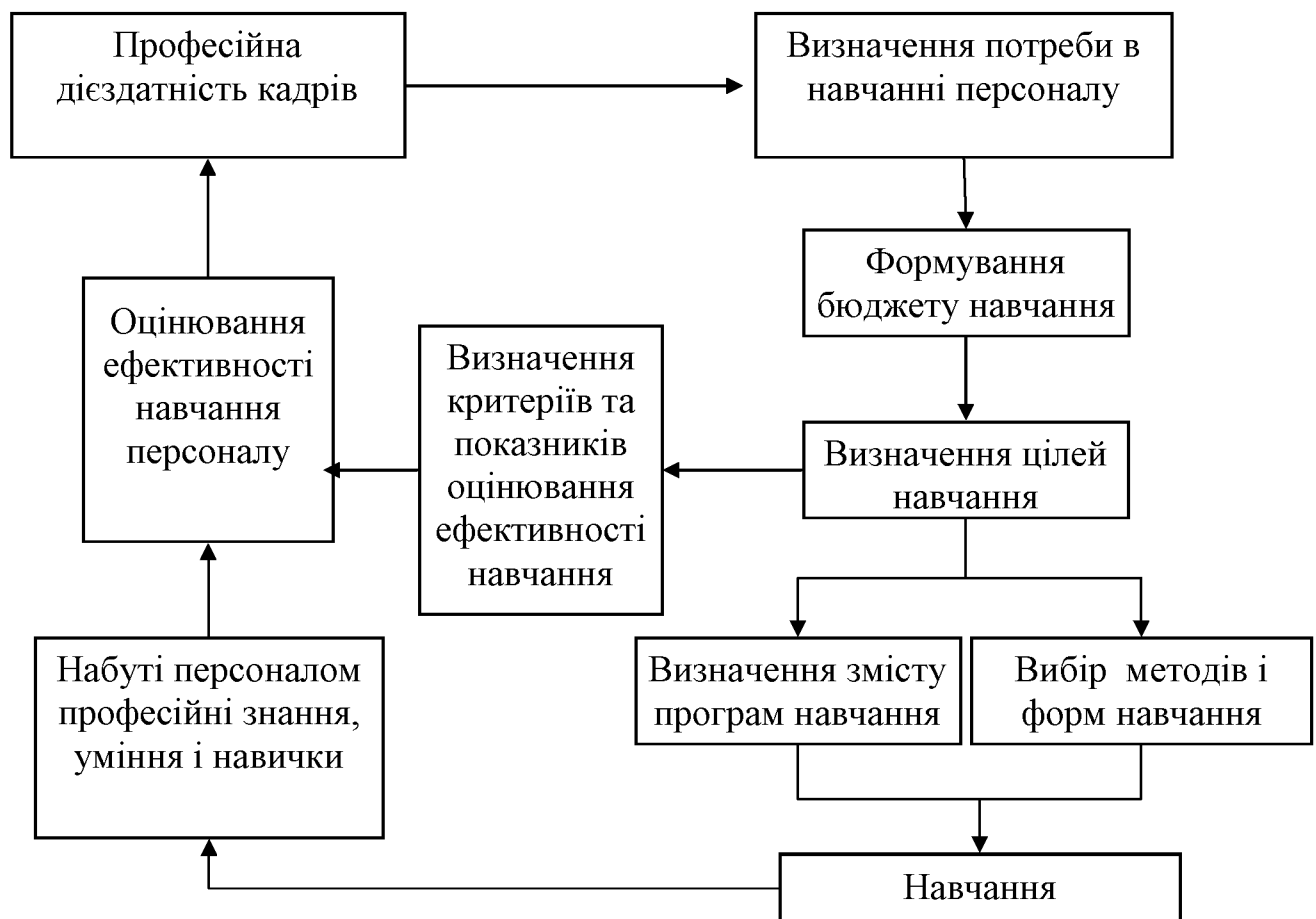


Рис. 3.3. Процес організації професійного навчання персоналу в Установі «Агенція регіонального розвитку в Тернопільській області»

Примітка. Сформовано автором самостійно

Ми вважаємо, що першим етапом управління процесом професійного навчання в досліджуваній організації повинно бути визначення потреб, які формуються на основі потреб розвитку працівників, а також визначаються необхідністю виконання працівниками своїх поточних виробничих завдань і обов'язків. Потреби, що пов'язані з виконанням виробничих завдань працівниками, визначаються на основі заявок керівників і самих працівників. В першу чергу це відноситься до працівників, новоприйнятих на роботу.

Другим етапом управління професійним навчанням є формування бюджету навчання, так як, професійне навчання персоналу пов'язане зі значними матеріальними витратами.

Наступний етап - це визначення цілей навчання, відповідно до яких визначаються зміст програм та форми і методи навчання, які повинні бути пристосовані, враховуючи особливості особистості і потреби досліджуваної організації, до вимог робочого місця, зокрема вимоги щодо:

- мотивації працівників в результаті майбутнього навчання;
- умов навчання персоналу;
- етапності навчання працівників;
- наявності зворотного зв'язку.

В досліджуваній організації розвиток професійного навчання працівників має певні особливості, пов'язані з навчанням дорослих, тобто працівників, які вже мають базову освіту, власний професійний та життєвий досвід, фахове спрямування, яке й зумовлює весь комплекс надання навчальних послуг, педагогічних та освітніх технологій, форм та методів навчання. Оскільки навчання є потребою, то можна стверджувати, що такий підхід зумовлює високий рівень мотивації до навчання і, як наслідок, здатність до саморозвитку, самовдосконалення, самоосвіти.

Ми вважаємо, що навчання повинно бути: поступовим і дозованим, враховувати здібності та інтереси тих, хто навчається; передбачати чіткі цілі, методи навчання, рівень відповідності слухачів і викладачів, можливість проведення навчання поетапно; створення сприятливих умов для неформальних

і комфортних обставин. Слухачі повинні бути зацікавленими в результатах, впевненими в своїх здібностях, необхідності навчання як умови для їх професійного зростання.

Відтак, доцільним є виокремити основні чинниками, які мотивують працівників Установи «Агенція регіонального розвитку в Тернопільській області» активно брати участь у професійному навчанні, є: бажання зберегти місце роботи чи посаду; бажання одержати нову посаду або підвищити рівень; зацікавленість у збільшенні заробітної плати; інтерес до процесу освоєння нових знань і навиків; бажання встановити контакт з іншими слухачами. А також необхідним є використання досліджуваною організацією основних форм професійного навчання її працівників, а саме: професійна підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації.

Важливу роль у розвитку кадрового потенціалу досліджуваної організації відіграє підвищення кваліфікації працівників – навчання після одержання працівниками певної освіти, спрямоване на оновлення теоретичних і практичних знань у відповідності до вимог освітніх стандартів з метою підтримки рівня їхньої кваліфікації, достатнього для ефективного виконання завдань.

Організація процесу навчання в системі підвищення кваліфікації – завдання складне за багатьма факторами: циклічність навчання, неоднорідний склад слухачів за віковими, фізіологічними та психологічними характеристиками, стаж роботи, загальна культура, рівень професійної підготовки тощо.

Однак, сьогодні у навчанні використовуються переважно методи традиційної педагогіки, яка не в змозі запропонувати ефективні технології навчання дорослих з адекватним урахуванням специфіки освіти саме цієї категорії слухачів. Доцільно, щоб процес навчання носив пролонгований характер; був індивідуалізованим, тобто зорієнтованим на інтереси та потреби конкретної людини; практико-орієнтованим; будувався за принципом, коли доросла людина розглядається як суб'єкт освітньої діяльності з її правом на

вибір змісту освіти, з її очікуваннями отримати в ході навчання способи позитивної самореалізації, покращити соціальне самопочуття, набути впевненість у досягненні своєї мети – професійній самореалізації. Й головне, система навчання персоналу має бути спрямована на розвиток мислення тих, хто навчається.

В процесі проведення дослідження обґрунтовано, що в системі підвищення кваліфікації важливою умовою підвищення дієвості навчання фахівців є діалогізація навчання, яка передбачає партнерство викладача і слухача, їхню співтворчість у навчальному процесі, зміну позицій. Тому доцільно на відміну від педагогічної моделі використовувати андрагогічну модель. Де основою продуктивного навчання з позицій андрагогіки стає сумісна діяльність слухача та викладача, активна участь того, хто навчається в обговоренні практичних ситуацій, використання власного досвіду, опора на свої життєві принципи, прагнення співвідносити навчальну ситуацію зі своїми цілями та завданнями.

Так, наприклад, для забезпечення високої кваліфікації працівників досліджуваної організації проводиться їх безперервне навчання та здійснюється об'єктивний контроль за рівнем їх кваліфікації. Адже, безперервне навчання - це постійне професійне навчання працівників досліджуваної організації, метою, якого є підготовка і перепідготовка фахівців, підвищення кваліфікації, удосконалення їх професійної майстерності.

Потреба Установи «Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області» в підвищенні кваліфікації її працівників обумовлена: змінами зовнішнього і внутрішнього середовища, удосконаленням процесу управління, освоєнням нових видів і сфер діяльності. Ми вважаємо, що підвищення кваліфікації працівників повинно бути комплексним за обсягом, диференційованим за окремими категоріями працівників, неперервним, зорієнтованим на перспективні професії.

Водночас, в навчальному процесі доцільно використовувати системний підхід, який забезпечить єдність мети, змісту, форм і методів навчального

процесу в системі професійного навчання кадрів досліджуваної організації. Нами запропонована схема системного підходу у навчанні персоналу досліджуваної організації та представлена на рисунку 3.4.

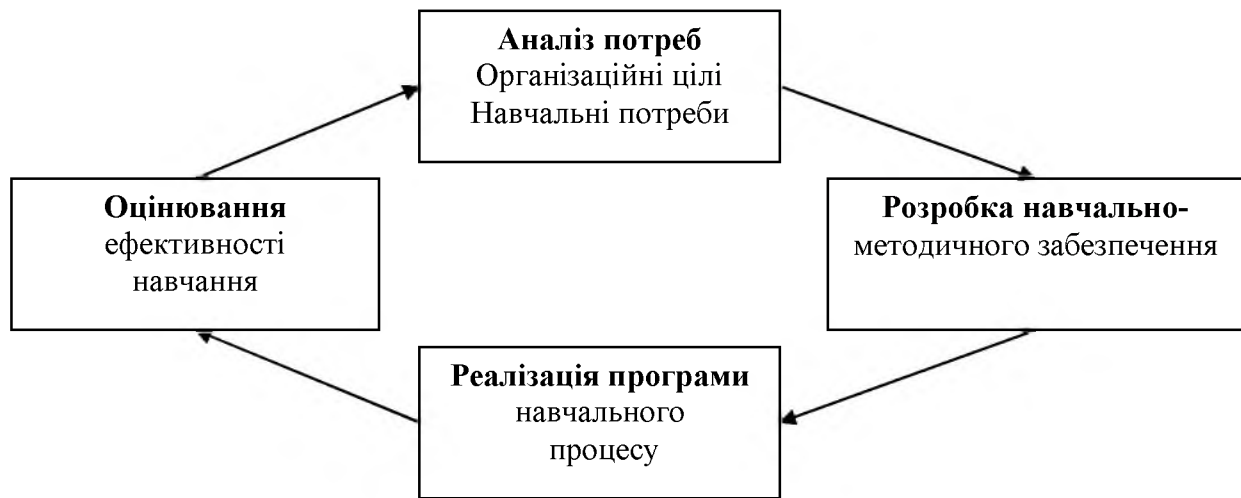


Рис. 3.4. Схема системного підходу у навчанні персоналу досліджуваної організації

Примітка. Сформовано автором самостійно

Слід зазначити, що сучасна концепція розвитку системи професійного навчання ґрунтується на принципі особистісно-зорієнтованої освіти, спрямованої на розвиток усебічно розвиненої особистості, що є визначальною у задоволенні особистісних потреб у навчанні, що зумовлені рівною мірою як власними потребами, так і потребами організації і суспільства в цілому. Відтак, такий підхід надає можливість визначити шляхи вдосконалення системи професійного навчання людських ресурсів організації, зумовлені стратегією та змістом трансформаційних перетворень суспільства, адміністративного реформування, зміни духовно-моральних орієнтирів, в яких дедалі більше підвищується роль особистісного чинника, професіоналізму й компетентності фахівців і керівників.

Професійне навчання працівників досліджуваної організації передбачає забезпечення їх професійного розвитку, зокрема одержання реальних кінцевих результатів, оцінка яких необхідна для підвищення рівня дієздатності працівників та організації. При цьому професійне навчання не може

оцінюватися лише з погляду затрачених на нього коштів. Більш перспективним є ставлення до професійного навчання як до вкладення коштів у людські ресурси організації.

Для реалізації завдань Установи «Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області», ми пропонуємо, створити розгалужену систему самоосвіти, яка, з одного боку, направлена на роботу із працівниками, з іншого - на формування сучасного, високо ерудованого персоналу. У загальній системі самоосвіти виокремити програму безперервної самоосвіти людських ресурсів, де обов'язковою умовою при формуванні змісту навчальних програм самоосвіти є забезпечення реалізації принципу навчання протягом усього життя. Причому, умовою забезпечення життєдіяльності системи безперервної самоосвіти могло б стати проектування її як багатофункціональної, що забезпечує не тільки освітні, а і цілий ряд допоміжних функцій, спрямованих на підтримку й забезпечення потреб досліджуваної організації.

Виходячи з завдань організаційного розвитку можна виділити наступні типи навчальних програм підготовки, орієнтованих на підвищення зовнішньої адаптації або внутрішньої інтеграції організації. З погляду напрямків у навчанні, ми пропонуємо, виділити п'ять основних ситуацій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Напрями та методи навчання кадрового потенціалу

Ситуація	Конкретизація потреби в навчанні	Метод навчання
1	Спеціалізовані програми навчання (тренінги, переговори)	Методи поведінкового тренінгу
2	Програми командоутворення	Активна групова і міжгрупова діяльність з наступною рефлексією групового процесу. Ділові і рольові ігри, аналіз проблем організації.
3	Розвиток міжособистісної і внутрішньої комунікації, формування навичок подолання конфліктів	Тренінг сензитивності, рольові ігри, імітаційні ділові ігри, стажування, проектування корпоративної культури
4	Управлінська підготовка	Лекції, семінари, практичні заняття, навчальні ділові ігри
5	Підготовка до організаційних інновацій	Організаційно-розумові ігри, розробка проектів, аналіз ситуацій організації

Примітка. Складено автором самостійно

Система підготовки працівників в організації може бути ефективною тільки в тому випадку, якщо буде проаналізоване існуюче становище, оцінені перспектива і сформований образ бажаного майбутнього, прогнозовані зміни, підготовлені проекти зміни, визначені терміни і витрати.

Процес формування системи професійного навчання персоналу досліджуваної організації в контексті стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу організації повинен ґрунтуватися на засадах:

- отримання чинних нормативно-правових актів про підвищення професіоналізму персоналу;
- регулярного вивчення потреб навчання й оцінки кадрових змін;
- першочерговості навчання працівників, уперше обраних або прийнятих на посаду;
- вибору видів і термінів підвищення кваліфікації працівників з урахуванням результатів їхнього навчання у попередні роки та специфіка посад;
- доцільно посилити стимули спеціалістам для участі в підвищенні їх освітнього рівня і кваліфікації;
- актуалізувати зміст навчання та забезпечення його відповідності комплексу завдань підвищення кваліфікації, поточним та перспективним потребам персоналу;
- доцільно удосконалювати форми і методи навчання, здійснювати добір кваліфікованих викладачів та управлінців-практиків і постійну роботу з ними шляхом проведення науково-методичних конференцій та семінарів з актуальних питань.

Отже, для вдосконалення системи професійного навчання в досліджуваній організації доцільно: формувати зміст навчання відповідно до організації; застосовувати новітні освітні технології; проводити моніторинг ефективності навчання; розробляти та використовувати методики оцінки професійної підготовки працівників організації; забезпечувати якісну

організацію та проведення перепідготовки і підвищення кваліфікації; створювати сучасне наукове-методичне забезпечення.

Таким чином, в контексті підвищення професіоналізму працівників в досліджуваній організації та з метою освоєння певного кваліфікаційного рівня розвитку особистості доцільним є здійснювати організацію професійного навчання персоналу на базі системного підходу та використовувати при цьому інтенсивні технології навчання, впроваджувати систему безперервної оцінки працівників з обов'язковим урахуванням мотивів працівників, що стимулюватиме їх до професійного розвитку.

Висновки до розділу 3

Розробка напрямів щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваної організації дала змогу зробити такі висновки.

1. Стратегічний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваної організації передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку організації.

2. Доцільно щоб розробка стратегії управління розвитком кадрового потенціалу, яка ґрунтується на стратегії динамічного зростання, передбачала поетапне визначення мети, критеріїв і показників ефективності, обмежень (фінансових, матеріальних, соціальних), організаційної структури служб управління персоналом, взаємозв'язків системи із зовнішнім середовищем.

3. Доцільним є щоб стратегія управління розвитком кадрового потенціалу враховувала певні фінансові, матеріальні, соціальні обмеження її функціонування.

4. Ми вважаємо, що лише підтримка й розвиток конкурентоспроможного потенціалу персоналу дає змогу організації, гнучко реагувати на мінливість навколишнього середовища, досягати стратегічних цілей та успішно, стабільно функціонувати на ринку. Тому одне з найважливіших місць у системі стратегічного управління персоналом займає розвиток працівників.

5. Запропоновано заходи щодо розвитку якостей кадрового потенціалу Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області та виокремлено основні чинники, які мотивують її працівників активно брати участь у професійному навчанні.

6. Потреба Установи «Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області» в підвищенні кваліфікації її працівників обумовлена: змінами зовнішнього і внутрішнього середовища, удосконаленням процесу управління, освоєнням нових видів і сфер діяльності. Відтак, підвищення кваліфікації працівників повинно бути комплексним за обсягом, диференційованим за окремими категоріями працівників, неперервним, зорієнтованим на перспективні професії.

ВИСНОВКИ

Проведене нами дослідження стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу організації, зокрема на матеріалах Установи «Агенція регіонального розвитку в Тернопільській області», дозволяє зробити наступні висновки і навести пропозиції:

1. Основною складовою потенціалу організації є кадровий потенціал, якому властива найбільша активність розвитку. Важливе завдання розвитку кадрового потенціалу полягає в забезпеченні його високого рівня через здійснення професійної підготовки працівників; організації виробничої адаптації персоналу; забезпеченні більш повного використання здібностей, інтересів і нахилів працівників; здійсненні атестації працівників та плануванні трудової кар'єри.

2. Стратегія управління розвитком кадрового потенціалу є складовою загальної стратегії діяльності організації. Відтак, стратегічне управління розвитком кадрового потенціалу організації розглядається як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, які логічно витікають один з одного при стійкому зворотному зв'язку і зворотному впливу кожного процесу на всі інші та на їх сукупність. Стратегією управління розвитком кадрового потенціалу організації є довгостроковий, якісно визначений напрям використання та розвитку персоналу, спрямований на його вдосконалення, задоволення потреб працівників та досягнення поставлених цілей організації.

3. В контексті дослідження методологічних засад стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу організації важливе значення мають принципи на яких має ґрунтуватися управлінський вплив на розвиток кадрового потенціалу. Стратегічне управління розвитком кадрового потенціалу організації формується з урахуванням стратегічних цілей розвитку, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі

стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу, у свою чергу, впливають на реалізацію заходів кадрової політики організації.

4. Здійснено дослідження Установи «Агенція регіонального розвитку в Тернопільській області», яка є неприбутковою установою, що утворюється з метою ефективної реалізації державної регіональної політики та діє на підставі законодавства України і Положення для досягнення мети. Агенція не є бюджетною установою. Агенція є юридичною особою, має самостійний баланс, відповідні рахунки в установах банків, печатку та бланк із своїм найменуванням. Основними напрямками діяльності Агенції регіонального розвитку є формування позитивного іміджу, підвищення інвестиційної привабливості Тернопільщини, розроблення та реалізація проектів регіонального розвитку, залучення іноземних інвестиційних та кредитних ресурсів, міжнародної технічної допомоги для розвитку регіону.

5. В досліджуваній агенції відповідно до штатного розпису станом на 01.01.2020 року працювало 12 осіб. Кількісно – якісні показники персоналу свідчать про те, що в агенції працюють працівники з різним досвідом, віком та освітою і є всі передумови для ефективного управління ними. Особливо важливу роль у розвитку персоналу досліджуваної Установи «Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області» відіграє освітній рівень працівників та рівень їх кваліфікації.

6. В контексті стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу в досліджуваній організації важливе значення має оцінка його механізму. Кадрова політика Агенції регіонального розвитку в Тернопільській області передбачає в першу чергу формування стратегії управління його людськими ресурсами, яка враховує стратегію діяльності державного органу.

7. Проведено SWOT - аналіз, методика якого дозволила систематизувати результати проведеного нами дослідження за такими групами: сильні та слабкі сторони стратегічного управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваної організації та сприятливі можливості і загрози з боку зовнішніх факторів впливу.

8. Досліджено розвиток кадрового потенціалу досліджуваної Агенції, який характеризується набуттям працівниками нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які вони використовують чи будуть використовувати у своїй професійній діяльності. А ефективність розвитку кадрового потенціалу залежить від того, наскільки гнучко система професійної освіти і навчання реагуватиме на параметри зовнішнього середовища, які не завжди узгоджуються між собою в умовах ринкової економіки.

9. Доцільним є використання стратегічного підходу до управління розвитком кадрового потенціалу досліджуваної організації, який передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом та розробка стратегії управління розвитком кадрового потенціалу, яка ґрунтується на стратегії динамічного зростання і передбачатиме поетапне визначення мети, критеріїв і показників ефективності, обмежень (фінансових, матеріальних, соціальних), організаційної структури служб управління персоналом, взаємозв'язків системи із зовнішнім середовищем.

10. Вважаємо, що стратегія управління розвитком кадрового потенціалу має враховувати певні фінансові, матеріальні, соціальні обмеження її функціонування. Лише підтримка й розвиток конкурентоспроможного потенціалу персоналу дає змогу організації, гнучко реагувати на мінливість навколишнього середовища, досягати стратегічних цілей та успішно, стабільно функціонувати на ринку.

11. Запропоновано заходи щодо розвитку якостей кадрового потенціалу досліджуваної організації та виокремлено основні чинниками, які мотивують її працівників активно брати участь у професійному навчанні. Водночас, потреба досліджуваної організації в підвищенні кваліфікації її працівників обумовлена: змінами зовнішнього і внутрішнього середовища, удосконаленням процесу управління, освоєнням нових видів і сфер діяльності. Відтак, підвищення кваліфікації працівників повинно бути комплексним за обсягом, диференційованим за окремими категоріями працівників, неперервним, зорієнтованим на перспективні професії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверченко Л.К. Управление персоналом в организации: учеб. пособие для всех форм обучения. РАНХиГС, Сиб. Ин-т упр.Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2015. 203 с.
2. Антощина Н.І. Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
3. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. URL. <https://books.google.com.ua>
4. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов. Под ред.. 13-е изд., перераб. и доп. М: Академия 2015. 320 с.
5. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь: Нац. акад. ДПС України, 2007. 174 с.
7. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. М.: Нирро, 2008. 340 с.
8. Верхоглядова В. URL https://www.studmed.ru/verhoglyadova-n-osnovi-snoutvorennyu-navchalmiy-posbmk_103ef0a.html
9. Винничук Р. О., Дмитришин Я. Ю. Особливості формування стратегії розвитку організації. *Науковий вісник НЛТУ України*: зб. наук.-техн. праць. 2014. Вип. 24.9. С. 198-203.
- 10.Виноградський М.Д., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ. ЦУЛ, 2009. 500 с.
11. Вороненко Ю.В. Дистанційне навчання в режимі online: нові можливості для професійного розвитку, нові перспективи. *Укр. мед. часопис*. 2011. № 3 (83). С. 26.
12. Гавкалова Н. Л., Власенко Т.А. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2011. 295 с.

13. Гайдамака О. М., Лебідь В. М., Вавулін Л. С. Управління розвитком кадрового потенціалу організації. *Управління проектами та розвиток виробництва* : зб. наук. пр. Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2009. № 4 (32). С. 118-123.

14. Гармідер Л. Процес розвитку кадрового потенціалу підприємства. URL: [irbis-nbuv.gov.ua > cgi-bin > irbis_nbuv > cgiirbis_64 > bmef_2012_...](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64/bmef_2012_...)

15. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*: ел. наук. фах. вид. 2017. Випуск 17. С. 556-561.

16. Голобор Н. Ю. Зарубіжний досвід освітньо-фахової підготовки управлінських кадрів та можливості його застосування в Україні. *Державне управління: теорія та практика*: електрон. фах. наук. вид. К.: НАДУ, 2011. № 2. URL: <http://www.academy.gov.ua>.

17. Гонтюк В. А. SWOT-аналіз як передумова формування програми розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Наука та інтелектуальний капітал у системі факторів трансформації економіки* : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, 17 серпня 2019 р., м. Київ. К. : ГО «Київський економічний науковий центр». 2019. С. 49-52

18. Гонтюк В. А. Підвищення ефективності використання кадрового потенціалу організації на основі моделі Shell/DPM. *Економіка підприємства: проблеми теорії та практики* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 27 листопада 2013 року, м. Харків : Х.: Видавничий Дім «ІЕЖЕК», 2013. С. 26-30.

19. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.

20. Грибик І.І., Коропець Г.Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. Вип. 640: Проблеми економіки та управління. С. 258-265.

21. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків. ХНЕУ, 2012. 228 с.
22. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія. К.: Знання, 2013. 254 с.
23. Даниленко Л.І. Інноваційна модель підвищення кваліфікації керівних кадрів на засадах кредитно-модульної форми організації навчання: науково-метод. посіб.: у 2 кн. / за заг. ред. Л.І.Даниленко. Кн. 1. К.: МОН і Світовий банк, 2011. 80 с.
24. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ. 2013. № 7 (426). С. 341-347.
25. Десслер Г. Управління персоналом. URL. <https://samolit.com/ua>
26. Дж. Стрікланд Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. URL. <https://www.twirpx.com/file/87978/>
27. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій. URL: <http://poisk-znakomstva.ru> (дата звернення: 04.10.2018).
28. Долженков О. О., Постоян Т.Г. Технологія портфоліо в аспекті автентичного оцінювання результатів професійної підготовки майбутніх фахівців. *Наука і освіта*: наук.-практ. журнал. 2015. № 5. С. 31-36.
29. Дыскина А.А. Кадровый потенциал – важный фактор экономического развития предприятия. URL: <http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018>.
30. Загорський В. С., Ліпенцев А.В. Модернізація підготовки управлінців: концептуальні та стратегічні аспекти. *Ефективність державного*: зб. наук. пр. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2008. Вип. 14/15. С. 13-22.
31. Зленко А. М., Мірошниченко Д.А. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 24(1). С. 34-38. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu>

32. Іваницька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». № 10. 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>
33. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту: монографія. К.: КНТУ, 2006. 695 с.
34. Кібанов А. Управление персоналом. URL: <https://www.twirpx.com/file>
35. Кіндрацька Г. Аналітичне забезпечення формування конкурентної стратегії організації. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis/cgiirbis> 2013
36. Колісник В.А., Сисак А.Б. Формування позитивного іміджу органів державної влади та органів місцевого самоврядування в умовах модернізації публічного управління в Україні. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі (частина 2): мат. доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен.[м. Тернопіль, 7 лист. 2019 р.] / редкол. : О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ю. А. Богач, О. І. Заклекта [та ін.] ;відп. за вип. В. М. Островерхов. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С. 152-154.
37. Колісник В.А. Розвиток кадрового потенціалу організації. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. (частина 2): мат. доп. Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю [м. Тернопіль, 14-15 травня 2020 року]. Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 145-147.
38. Колпаков В. Управление развитием персонала: учебное пособие/ В.Колпаков,; *Межрегиональная академия управления персоналом*. К: МАУП, 2006. 709 с.
39. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
40. Кошова Т. Професійний розвиток персоналу: поняття, складові. *Актуал. пробл. держ. упр.* О.: ОРІДУ УАДУ, 2010. Вип.12. С. 108-118.
41. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор - Видавництво, 2013. 278с.

42. Круп'як Л.Б., Круп'як І. Й. Підвищення професіоналізму публічних службовців як складова розвитку людського потенціалу в публічному управлінні економіки. Публічна служба в Україні: реалії та перспективи розвитку: матеріали круглого столу, приуроченого 100-річчю запровадження Державної служби в Україні, 12 червня 2018 р. Тернопіль: ТНЕУ, С. 110-113.

43. Круп'як Л.Б., Круп'як І.Й. Інноваційні механізми модернізації адміністрування діяльності організації в контексті підвищення професійної компетентності її персоналу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*: науковий журнал. 2014. № 8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua>.

44. Круп'як Л. Б. Удосконалення методологічних засад професійної компетентності персоналу в системі державного адміністрування. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*: наук. журнал. 2011. № 16. С. 70-73.

45. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібник. К. : Кондор. 2006. 308 с.

46. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Видання третє, перероблене і доповнене. К., «Кондор». 2010. 398 с.

47. Кухаренко В.М. Розвиток дистанційного навчання на сучасному етапі. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. №2. 2012. С. 117-121.

48. Кучерявий А.О., Балко М.В. Основи самостійної навчальної діяльності: навч. посіб. Донецьк: ДЮІ ЛДУВС ім. Е.О. Дідоренка, 2010. 200 с.

49. Лисенка Ю. Моделювання інноваційних інтелектуальних систем прийняття рішень. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis.

50. Лич Г. Освіта як важлива інвестиція у розвиток людського капіталу. URL <https://scholar.google.com.ua/citations>

51. Лімаренко О.,Толкованов В. Профілі компетентності це передусім механізм і процедура. URL: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/vyacheslav-tolkovanov-profil-kompetentnosti-ce-pe>

52. Лобза А.В., Юрченко К.А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. URL: <http://molodyvcheny.in.ua>

53. Луговий В.І. Підготовка компетентних, конкурентоспроможних фахівців у контексті європейських просторів вищої освіти, досліджень, визнання - найважливіший компонент Стратегії державної кадрової політики. Стратегія державної кадрової політики - основа модернізації країни: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 31 трав.2012 р.): К.: НАДУ, 2012. С. 3-5.

54. Малтиз В., Тонких І., Кардашевська М. Методи підвищення кадрового потенціалу. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/19_ukr

55. Марцінковська О., Фижик Н. Роль коучингу в розвитку персоналу. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць каф. екон. аналізу і статистики Терноп. нац. екон. ун-ту. Тернопіль, 2011. Вип. 8, ч. 2. С. 257-260.

56. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами [Текст]: навчальний посібник. Львів. ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200с.

57. Матеріали діяльності Установи «Агенція регіонального розвитку в Тернопільській області» URL: <https://realno.te.ua/novyny>

58. Михайлюк О. В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 1(40). С. 187-192.

59. Никифорова В.Г. Прогнозування розвитку людського потенціалу в контексті світових тенденцій. *Україна: аспекти праці*. 2012. № 1. С. 14-19.

60. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

61. Офіційний сайт Європейської асоціації агентств регіонального розвитку «EURADA» URL: <http://eurada.org.ua/borne.php>.

62. Павленко І. І., Гонтюк В. А. Взаємозв'язок стратегічного плану управління кадровим потенціалом та конкурентної стратегії організації. Глобальні та національні проблеми економіки. Січень, 2015. Вип. 3. С. 376-379. URL : <http://www.global-national.in.ua/issue-3-2015>

63. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом. *Науковий вісник ЛНАУ*. 2010. № 17. С. 172-180.
64. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. № 5 (50). 2011. С. 128-132.
65. Петрова Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців. *Україна: аспекти праці*. 2010. №2. С.26-34.
66. Плугіна Ю.А.Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 42. 2013. С. 323-327.
67. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу; за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ІПТО НАПНУ. 2015. 176 с.
68. Професійні стандарти і кваліфікації у країнах з високорозвинутою економікою / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. В. Мельник, Ю. І. Кравець; за наук. ред. Л. П. Пуховської. К.: «НВП Поліграфсервіс», 2014. 176 с.
69. Романюк Л. М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Кіровоград: КНТУ, 2006. Вип. 9. С. 132-138.
70. Рудьєв В. А., Буткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.
71. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч.посібник. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
72. Синиченко А. В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, учт, банки*. 2016. № 1(21). С. 288-294.
73. Сисоева С. О. Інтерактивні технології навчання дорослих: навч.-метод. посіб. НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. К. : ВД «ЕКМО», 2011. 324 с.

74. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т. О. Погорелова, Ю. І. Ігнат'єва // Вісник НТУ "ХПІ". Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. Х.: НТУ «ХПІ». 2013. № 21 (994). С. 127-134.

75. Ситник О.Ю. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://intkonf.org/sitnik-o-yu-rozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitku-konkurentospro-mozhnosti-pidpriemstva/>

76. Співак В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. URL <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/2867>

77. Столярська К. М. Розвиток людських ресурсів як інструмент підвищення компетенції персоналу та інтенсифікації праці співробітників в інтересах організації. *Вісник державного університету інформаційно-комунікаційних технологій*. Київ, 2009. С.166-174.

78. Столярська К. Розвиток персоналу як складова системи управління людськими ресурсами. *Економічний аналіз*. 2011. Випуск 9. частина 2. С. 385-389.

79. Сурмін Ю.П. Метод аналізу ситуацій (Case study) та його навчальні можливості. Глобалізація і Болонський процес: проблеми і технології: колективна монографія: К.: МАУП, 2005. 305с.

80. Томсон А. Стратегія розвитку. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n>.

81. Управління персоналом: навч. посібник. /М. І. Ожиганова, В. О. Хорошко, Ю. Є. Яремчук, В. В. Карпинець. Вінниця: ВНТУ, 2014. 187 с.

82. Управління розвитком людських ресурсів : монографія / Верхоглядова Н. І., Ільїна С. Б., Іваннікова Н. А., Лаврінченко О. В.; Обл. 187 комунал. вищ. навч. закл. Ін-т підприємництва «Стратегія». Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. 316 с.

83. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська / За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427с.

84. Федорова Н. В. Управление персоналом организации.

Н.В.Федорова, О.Ю.Минченкова. М.: КноРус, 2008. 512 с.

85. Червінська Л.П. Розвиток персоналу в контексті інноваційних змін. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*: збірник наукових праць. 2012. № 2(4). С. 60- 67.

86. Чернишова Л. І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства. IV Міжнародна інтернетконференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту». Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205-208.

87. Черчик Л. М. Стратегія управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк: СХУ імені Лесі Українки, 2013. № 5. С. 77-85.

88. Шейла П. Як керувати і спланувати стратегію розвитку. URL. <https://www.twirpx.com/file/87978>

89. Шекня С. Управление персоналом современной организации. URL: <https://www.studmed.ru/shekshnya-sv-upravlenie-personalom-sovremennoy>

90. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.

91. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: КРОК, 2017. 252 с.

92. Юрик Н. Управління персоналом підприємства як елемент антикризової стратегії. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 3(28). С.121-126.

93. Ягоднікова В.В. Кейс-метод як форма інтерактивного навчання майбутніх фахівців. URL: <http://www.rusnauka.com/i №10. 2008 Pedagogika 25496.dok.h>

77. Brych V., Borysiak O., Brych B. Digital marketing of energy service companies' personnel in the context of socio-economic development. Strategies for sustainable socio-economic development and mechanisms their implementation in the global dimension : collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 3 Vol. // VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia : VUZF Publishing House «St. Grigorii Bogoslov», 2019. Vol. 3. P. 309-317.

78. Брич В. Я., Шевченко І. Б. Регіональний ринок праці // Тернопіль: Підручники і посібники. – 2003.

79. Брич В. Я., Борисяк О. В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія“Економіка”*. 2017. Вип. 2 (50). С. 172-179.

80. Брич В. Я., Борисяк О. В. Вплив депресивних ринків праці на управління персоналом підприємств. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2016. № 21 (10). С. 60–65.