

*Редька О.З.*, кандидат економічних наук,  
викладач Технічного коледжу  
Тернопільського національного технічного університету  
імені І. Пулюя

*Борисова Л.П.*, кандидат економічних наук,  
доцент кафедри прикладної економіки  
Одеського інституту фінансів  
Українського державного університету фінансів та міжнародної торгівлі

## СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КАДРОВИХ СЛУЖБ ЯК СУБ'ЄКТІВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

**Анотація.** *Персонал є найважливішою функціональною підсистемою підприємства і цінним ресурсом інноваційного розвитку. Маючи особливі стратегічні і оперативні функції, людський чинник відіграє центральну роль в інтелектуалізації та інформатизації виробництва. В сучасних умовах з'являється необхідність використання з максимальною продуктивністю наявного в організації людського потенціалу як головної конкурентної переваги, а кадровий менеджмент стає ключовою ланкою менеджменту організації, оскільки направляє ресурси організації на оптимізацію управлінських витрат і досягнення цілей організації шляхом актуалізації професійного, інтелектуального і інноваційного потенціалів співробітників організації. На сучасних підприємствах низька ефективність функціонування і розвитку є наслідком не лише негативного впливу зовнішнього середовища, але і слабого, несистемного кадрового менеджменту. В статті досліджені проблеми формування і впровадження основних складових кадрового менеджменту на підприємствах, з подальшим пошуком та визначенням напрямків їх вирішення.*

**Ключові слова:** *людський потенціал, менеджмент організації, кадровий менеджмент, конкурентні переваги, ефективність роботи.*

**Постановка проблеми.** Кадровий менеджмент, разом з управлінням персоналом і кадровою роботою, є певним етапом у теорії і практиці управління людськими ресурсами організації. Нині відбувається зміщення сфери конкуренції у сфері управління персоналом, з'явилася необхідність використання з максимальною продуктивністю наявного в організації людського потенціалу як головної конкурентної переваги.

Як управлінська практика кадровий менеджмент є ключовою ланкою менеджменту організації, оскільки направляє ресурси організації на оптимізацію управлінських витрат і досягнення цілей організації шляхом актуалізації професійного, інтелектуального і інноваційного потенціалів співробітників організації та створення мереж «взаємного знання» і «підвищення якості».

Низька ефективність функціонування і розвитку підприємств – наслідок не лише негативного впливу зовнішнього середовища, але і слабого, несистемного кадрового менеджменту. Відсутність кадрового менеджменту і високопрофесійних кадрів – одна з головних причин низької конкурентоспроможності українських підприємств.

У зв'язку з цим організація і постійне вдосконалення системи кадрового менеджменту на підприємствах і в організаціях незалежно від форми власності і виду діяльності в умовах переходу до ринкової економіки представляє одне з актуальних завдань нашого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З сучасних зарубіжних учених і дослідників

великий вклад в теорію управління персоналом і розробку окремих аспектів кадрового менеджменту, у тому числі питань діяльності кадрових служб, внесли: Грехем Х.Т.[1], Беннет Р.[1], Стредвик Дж. [2], Торрінгтон Д. [3], Холл Л. [3], Тейлор С. [3], Гібсон Дж.Л [4], Ульрих Д. [4], Шермерорн Дж. [5], Хайт Дж. [5], Осборн Р. [5], Торп С. [14], Кліффорд Дж. [14] та інші. Праці цих авторів присвячені впливу світових тенденцій розвитку організацій на принципи кадрового менеджменту і організацію служби персоналу, їх вкладу у формування конкурентних переваг компанії, оцінці ефективності роботи кадрового менеджера.

Останніми роками наукові дослідження, присвячені кадровим питанням, активізувалися. Істотне значення для розробки проблем становлення кадрового менеджменту і оптимізації діяльності кадрових служб, сутності і змісту їх роботи мають праці таких сучасних вчених, як: Базарова Т.Ю. [6], Єр'оміна Б.Л. [6], Весніна В.Р. [7], Кібанова А.Я. [8], Одегова Ю.Г. [12], Шекшні С.В. [18], Щербіні В.В. [20], Адамчука В.В. [19], Афоніна А.С. [21] та інших.

В той же час, при досить досліджених питаннях, що стосуються історії становлення кадрових служб, суті і змісту їх діяльності, взаємодії суб'єктів кадрової роботи в організаціях, визначення проблем, що стоять перед сучасними кадровими службами, відсутній комплексний підхід: окремі проблеми в діяльності кадрових служб розглядаються з позицій економічного, правового, психологічного, управлінського підходів без взаємозв'язку між ними. Це веде до труднощів в розробці науково обґрунтованої моделі сучасної кадрової служби на підприємствах України з урахуванням специфіки їх діяльності, розробки наукового інструментарію дослідження практики кадрової служби і вироблення конкретних рекомендацій щодо оптимізації їх роботи.

**Метою статті** є дослідження проблем формування і впровадження основних напрямів кадрового менеджменту на підприємствах України в сучасних умовах, розгляд проблем управління персоналом у системному взаємозв'язку з подальшим визначенням напрямів їх вирішення.

**Виклад основного матеріалу.** Перед багатьма українськими підприємствами стоїть ряд задач, пов'язаних з управлінням персоналом, і від того, як вони будуть вирішені, багато в чому залежить майбутнє не лише цих підприємств, але і усієї української економіки. Персонал є найважливішою функціональною підсистемою підприємства і є цінним ресурсом інноваційного розвитку. Маючи особливі стратегічні і оперативні функції, людський чинник грає центральну роль в інтелектуалізації і інформатизації виробництва.

Упродовж останніх 20 років у результаті економічної та демографічної кризи, викривлень у соціальній політиці, прорахунків у приватизаційних процесах, регулюванні доходів, недоліків у проведенні реструктуризації виробництва трудовий потенціал регіонів України зазнав якісної та кількісної руйнації, використовується неефективно та нераціонально [9].

В умовах ринку суть раціонального використання кадрів підприємства полягає в повнішому виявленні і реалізації здібностей кожного працівника підприємства, посиленні творчого і змістовного характеру праці, піднятті професійно-кваліфікаційного рівня працівників з урахуванням його всебічного стимулювання і відповідної оцінки вкладу кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства. Навіть якщо підприємство має в своєму розпорядженні досконалу матеріально-технічну базу виробництва, новітню техніку і технологію, виробничий процес не може здійснюватися нормально у разі нераціонального використання кваліфікаційних і інших здібностей робітників [3, с. 116].

Одна з основних проблем полягає в обмеженому розумінні співробітниками, і особливо вищими керівниками, соціальної ролі організації. Це призводить до відсутності чітких довгострокових цілей розвитку організації і, як наслідок, до відсутності продуманої стратегії їх досягнення. Такий стан справ пояснюється, в основному, двома причинами: по-перше, часто персонал все ще розглядається як витрати, які потрібно скорочувати, а не як основний ресурс, правильне управління і розвиток якого багато в чому визначає успіх діяльності усієї організації. А, по-друге, керівникам часто не ясні мотиви поведінки працівників: адміністрація часто зайнята рішенням поточних завдань, а не послідовною реалізацією стратегії підприємства, що затрудняє здійснення найважливіших заходів, ефект від яких з'являється з часом. Друга група проблем полягає в нерозумінні відмінностей між людськими і іншими видами ресурсів.

Специфіка людських ресурсів полягає в емоційно-осмисленій реакції людей на зовнішні дії, що пояснює різну реакцію співробітників на вживані методи управління.

Процес взаємодії між організацією і співробітником є двостороннім, а задоволеність співробітника цією взаємодією є також необхідною умовою продовження цієї взаємодії, як і задоволеність організації.

І, нарешті, третя група проблем – слабка здатність керівництва визначати мотиви поведінки працівників, потреби і проблеми, а також відсутність належної уваги до них, що призводить до обману очікувань співробітників і їх незадоволенню. Цим багато в чому пояснюється пасивна поведінка працівників, пов'язана з недостатньою мотивацією і нерозвиненістю потреб, які задовольняються в процесі трудової діяльності, що робить працівника практично незацікавленим до мотиваційних дій керівництва. Тому серед персоналу широко поширений опір нововведенням, прагнення мати невеликий, але гарантований заробіток, при невисокій інтенсивності праці. Щоб цього запобігти, необхідно застосовувати в комплексі матеріальні і нематеріальні стимули високоефективної роботи співробітників. Але будь-які «нематеріальні» методи сприймаються працівниками тільки у тому випадку, якщо застосовуються разом з матеріальними стимулами, а не замість них. Усі інструменти матеріального стимулювання праці дуже конкретні (тобто зрозумілі співробітникам) і стандартизовані, що, як правило, не припускає індивідуального підходу: премії, доплати, надбавки і тому подібне. Згідно з опитуванням, проведеним Work.ua в 2014 році, 67,2% українців вважають грошові заохочення кращим способом мотивації, підтверджуючи думку кадрових експертів. За безкоштовне навчання і тренінги віддали свої голоси 8,9% опитуваних, похвалу від керівництва цінують 6,6% респондентів, персональні подарунки від компанії – 5,8%. Штрафи і покарання примушують краще працювати 4,7% українців, а корпоративні свята – 4,1%. Менше всього цінуються додаткові вихідні – так відповіли лише 2,7% опитуваних [25].

На думку опитаних респондентів, несподівані, непередбачувані і нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнозовані, коли вони практично стають незмінною частиною життя співробітника [25]. Це опитування ще раз підкреслило, що нематеріальні стимули сприймаються різними людьми неоднаково. І головна умова успіху – розробляти програми нематеріального заохочення виходячи з того, що важливо для самих співробітників. Але, за даними української філії консалтингової компанії Hay Group, керівники українських підприємств часто не прояснюють, що саме цінне для кожної конкретної людини в загальному пакеті винагороди. При цьому: з'ясувати думку клієнта про продукти і послуги, рівень обслуговування і т. п. вважається важливим, тому оцінки споживача постійно моніторяться і своєчасно приймаються заходи (у багатьох організаціях у співробітників є і відповідний «індекс задоволеності клієнта»). А ось думку власних співробітників про задоволеність на робочому місці з'ясовують далеко не усі працедавці (і ще рідше використовують результати опитувань для вдосконалення політики винагороди). Дослідження Hay Group в Україні показують, що нематеріальна винагорода і якість управління роблять більший вплив на залучення співробітників, чим заробітна плата, пільги і премії. При цьому матеріальне стимулювання (у тому числі преміювання) виступає в якості короткострокового мотиватора, а ось лідерство, якість управління, можливість розвиватися і просуватися по кар'єрних сходах – довгострокового мотиватора [24].

Вживання в конкурентному середовищі, отримання стабільного доходу вимагають формування гнучкої, орієнтованої на споживача стратегії, постійного оновлення асортименту продукції, що випускається. За наявності у підприємств дефіциту обігових коштів і кризи неплатежів здійснити це можливо лише приділяючи особливу увагу персоналу, акцентуючи його увагу на пошуку нестандартних, оригінальних рішень, творчому підході при виконанні роботи, заохочуючи ініціативність, що припускає перехід від жорстких адміністративних методів управління до гнучкіших, які передбачають наявність ефективного зворотного зв'язку, створення системи соціальних і правових гарантій [11].

Одним із основних напрямів кадрової політики можна вважати управління людськими ресурсами, яке включає взаємозв'язані елементи або цикли кадрового менеджменту: кадрове

планування, формування кадрової структури і конкурентоздатного колективу. При цьому відзначається, що кадровий менеджмент підприємства нерозривно пов'язаний з організаційною структурою і діяльністю підприємства в цілому [8, с. 245].

Соціально-орієнтована кадрова політика повинна забезпечити зацікавленість працівників в підвищенні ефективності і якості праці на основі створення необхідних умов для розвитку і реалізації трудового потенціалу, постійного зростання ділової кваліфікації і професіоналізму, просування по службі, підвищення розряду і заробітної плати, поліпшення соціального забезпечення, залучення працівників до управління виробництвом, створення умов для високопродуктивної праці [13].

Проте сьогодні є декілька нових тенденцій в системі кадрового менеджменту підприємств, застосування яких підвищує його ефективність, а саме:

- більш широкого поширення набувають системи оплати за знання і компетенцію, при яких розмір винагороди працівника визначається не місцем його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для підприємства знаннями;
- збільшується частка змінної частини в доходах працівників усіх рівнів;
- надання працівникам «гнучких» пільг. Замість традиційного обов'язкового набору пільг – медичного страхування, страхування життя тощо сучасні компанії надають своїм працівникам можливість вибирати ті пільги, які їм потрібні (у рамках визначеного бюджету);
- поступове зниження впливу на визначення розміру заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи, фахова біографія на користь компетентності і конкуренції на ринку праці. Ця тенденція змушує займатися самовдосконаленням навіть ветеранів [15].

Окрім цього, повинне активно фінансуватися здійснення програм навчання, підвищення кваліфікації, ротації і перепідготовки кадрів, поліпшення умов праці; підприємство повинне взяти на себе відповідальність за соціальне забезпечення співробітників.

За результатами досліджень Науково-дослідного інституту соціально-трудова стосунків Міністерства праці і соціальної політики України, 46 % працівників промислових підприємств відмітили, що 80-100% заробітної плати витрачається на потреби першої необхідності. Це свідчить про важливу роль розвитку соціальної сфери на підприємстві. 56-60% опитаних співробітників готові підвищити продуктивність своєї праці в очікуванні соціальних гарантій. Збільшення соціальних витрат кінець кінцем веде до зниження прибутків підприємства, але сприяє підвищенню індивідуальної продуктивності праці, оборненню оборотних і рентабельності основних засобів [16, с. 315].

Важливими чинниками, які перешкоджають впровадженню кадрової політики, що відповідає ринковим умовам функціонування організацій, можуть бути:

- невідповідність співробітників усіх рівнів до роботи в нових умовах;
- втрата інтересу до новаторської роботи, викликана відсутністю справедливої оцінки трудового вкладу і обмеженням ініціативи;
- відсутність достовірної інформації і взаєморозуміння та довіри «верхів» і «низів»;
- відсутність відповідної теоретичної і методичної бази [17].

Нині систему управління персоналом підприємств можна охарактеризувати все ще як «перехідну». У більшості своїй служби управління персоналом підприємств орієнтуються на миттєві потреби, загальна, стратегічна концепція кадрової діяльності, як правило, не опрацьовується, що в результаті призводить до тимчасового поліпшення ситуації і не дозволяє усунути увесь комплекс проблем, існуючих у сфері кадрового менеджменту. Це свідчить про те, що перетворення у сфері управління персоналом, що проводяться на підприємствах, вимагають зміни системи пріоритетів і критеріїв оцінки.

Серед актуальних проблем кадрового менеджменту промислових підприємств слід також відмітити відсутність стабільності менеджерів: дуже часто виникають ситуації, коли, після отримання певного досвіду, співробітник переходить в конкурентну організацію, забираючи інформацію про діяльність підприємства, власні зв'язки і клієнтуру, що значно впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Багато підприємств звертаються до практики «виросувати» кадри. При цьому бага-

то керівників віддають перевагу людині з досвідом роботи, хоча і без належної освіти. Як наслідок, доводиться займатися підвищенням його кваліфікації, оплачуючи дорогі тренінги.

У зв'язку з цим необхідно відмітити, що зацікавленість організації, готовність керівництва до інвестицій в персонал саме в ситуації клієнтоорієнтованого бізнесу супроводжується опорою самих співробітників. Зокрема, цей опір торкається навчання, введення змін в систему оплати праці, зміни форм і методів контролю і звітності. Особливу гостроту цій проблемі надає і об'єктивний чинник. У невеликій за чисельністю компанії (до 20 чоловік працюючих) більша частина співробітників має не лише особливий досвід, але і особливий професійний і організаційний статус. Тут часто потрібні тільки один маркетолог, один фахівець з реклами, один системний адміністратор і так далі, що перетворює усіх співробітників на фахівців, вони перестають почувати себе виконавцями, і це породжує додаткові труднощі управління. Результативність співробітників важко оцінювати, практично неможливо ввести обґрунтовані норми виробітку і сформувані планування діяльності.

Тому власне кадрові підходи до рішення управлінських проблем не дають результату. Виникає необхідність формування спеціального підрозділу, що органічно вписується в загальний організаційний механізм менеджменту підприємства, що займається вивченням, цілеспрямованим розвитком і зміцненням організаційної культури в тісній взаємодії з керівниками різних ланок управління і неформальними лідерами, що дозволить своєчасно отримувати необхідну інформацію, а також уникнути однобічності і суб'єктивізму.

**Висновки.** Таким чином, кадровий менеджмент є одним з найважливіших напрямів в діяльності підприємства і вважається основним чинником підвищення його конкурентоспроможності, довгострокового розвитку, забезпечення ефективності виробництва, умовою завоювання стійких і лідируючих позицій на ринку. Нові ідеї, технології і устаткування не допоможуть добитися успіху у бізнесі без підготовлених, грамотних і лояльних співробітників.

З метою вдосконалення кадрового менеджменту українських підприємств, на наш погляд, слід зосередитися на фінансуванні проведення наступних заходів:

- побудова національної системи стандартів управлінської діяльності, проведення «круглих столів» за участю експертів з метою виявлення причин проблем в кадровому менеджменті, що виникають на підприємствах;
- застосування на практиці функціональної гнучкості, яка досягається шляхом виконання робітником більше 2–3 функцій, оволодіння багатопрофільними спеціальностями, що дозволяє забезпечити взаємозамінюваність в «піковий період», а також зменшує монотонність праці, підвищуючи інтерес до неї;
- перегляд та встановлення науково обґрунтованих норм праці, поліпшення організаційно-технічних умов виробництва;
- проведення атестації і раціоналізації робочих місць, визначення їх необхідної кількості і скасування реально зайвих робочих місць, що дозволить направити частину економії фонду оплати праці на стимулюючі заходи для робітників, які залишились на виробництві;
- встановлення формули організації праці працівників, організація впровадження передових прийомів і методів праці;
- встановлення оптимальних режимів роботи підприємства, зважаючи на специфіку їх діяльності, введення гнучких графіків, дозвіл роботи з неповним робочим днем, організація надомної праці;
- розробка заходів з попередження нещасних випадків, підвищення міри безпеки, зниження захворюваності, поліпшення умов праці і підвищення культури виробництва на підприємствах;
- попередження плинності кадрів за рахунок оптимізації внутрішньої мобільності персоналу;
- підвищення реальної зацікавленості працівників підприємства в кінцевих результатах їх діяльності, застосовуючи ефективно діючі системи матеріального та нематеріального стимулювання.

## Список використаної літератури

1. Грехем Х.Т. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие для вузов / Х.Т. Грехем, Р.Беннет; пер. с англ. под рук. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598с.
2. Стредвик Дж. Управление персоналом в малом бизнесе: пер. с англ. / Дж.Стредвик; под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Нева, 2003. – 288с.
3. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами: учебник: пер. с англ. изд. / Д. Торрингтон, Л. Холл, С. Тэйлор. – М.: Дело и Сервис, 2004. – 752 с.
4. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR - менеджмента в организации: пер. с англ. /Д. Ульрих. – М.: ООО И.Д. Вильямс, 2007. – 304с.
5. Шермерорн Дж. Организационное поведение.–8-е изд. / Дж. Шермерорн, Дж. Хайт, Р. Осборн; пер. с англ. под ред. Е.Г. Молл. – СПб.: Питер, 2004. – 637 с.
6. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – 2-е узд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 560 с.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика : учеб. пособие. / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Проспект, 2008. – 688 с.
8. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 447 с.
9. Корчевська Л.О. Прогнозування рівня використання трудового потенціалу України як складова управління його розвитком /Л.О. Корчевська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №3. – С.136–140.
10. Маслов В. Проблемы теории и практики управления /В.Маслов // О стратегическом управлении персоналом. – 2002. – №5. – С.99–105.
11. Ковбасюк Ю. Віче /Ю.Ковбасюк // Сучасна кадрова політика в державному управлінні. – 2011. – № 2. – С.19–21.
12. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. – 2-е изд. пререраб. и доп. /Ю.Г. Одегов. – М.: Альфа- Пресс, 2008. – 944 с.
13. Сухотина К.А. Кадровая служба и управление персоналом предприятия / К.А. Сухотина // Секреты эффективной кадровой политики. – 2008. – №2. – С. 12–18.
14. Торп С. Коучинг: руководство для тренера и менеджера / С. Торп, Дж. Клиффорд. – СПб.: Питер, 2002. – 224 с.
15. Тяннікова К. П. Соціально-економічна сутність кадрової політики підприємства / К.П. Тяннікова, С.В. Березюк //Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. – 2010. – Вип. 6. – С. 78–82.
16. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навчальний посібник для вузів / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: ЦУЛ, 2009. – 500 с.
17. Криклій А.С. Економіка та держава /А.С.Криклій //Плинність персоналу як чинник формування попиту та пропозиції на ринку праці. – 2005. – №6. – С. 58–62.
18. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. /С.В.Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «ИНТЕЛ-СИНТЕЗ», 2002. – 368 с.
19. Адамчук В.В. Эргономика: Учебное пособие для вузов /под ред. В.В. Адамчука. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 263с.
20. Щербина В.В. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / В.В. Щербина, В.А.Александров, Т.С.Вещугина и др. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – 520 с.
21. Афонин А.С. Основы мотивации труда /А.С.Афонин. – К.: МЗУУП, 2004. – 299 с.
22. Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки / Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» № 45/2012 від 01.02.2012 р. // Офіційний вісник Президента України. – 2012. – № 4. – С. 68.
23. У Національній академії обговорено питання формування та реалізації державної

кадрової політики [Електронний ресурс] / архів новин від 12.02.2014 р. // Національна академія державного управління при Президентові України. – Режим доступу: [http://www.academy.gov.ua/news/news\\_2014/news\\_2014\\_02\\_12.html](http://www.academy.gov.ua/news/news_2014/news_2014_02_12.html)

24. Стеценко Т. Нематериальная мотивация / Т.Стеценко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id>

25. Результаты опроса: денежные поощрения – самый эффективный способ мотивации персонала [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.work.ua/news/ukraine/490/>.

*Pedkva Oksana, Hh.D.*

*lecturer Technical College*

*Ternopil National Technical University named after Pul'uj*

*Borysova L.P., Candidate Degree in Economic Sciences,*

*Department of the applied economy, Odessa Institute of Finance*

*of Ukraine State University of Finance and International Trade*

## **STATE AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF SKILLED SERVICES AS SUBJECTS OF SKILLED MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS**

***Abstract.** A personnel is the major functional subsystem of enterprise and is the valuable resource of innovative development. Having the special strategic and operative functions, a human factor plays a central role інтелектуалізації and informatization of production. In modern terms the necessity of the use appears with the burst performance of present in organization human potential as a main competitive edge, and a skilled management becomes the key link of management of organization, as sends the resources of organization to optimization of administrative charges and achievement of aims of organization by actualization of professional, intellectual and innovative potentials of employees of organization. On modern enterprises subzero efficiency of functioning and development is a consequence not only negative influence environment but also weak, nonsystematic skilled management. In the article investigational problems of forming and introduction of basic directions of skilled management are on enterprises, with a further search and determination of directions of their decision.*

***Keywords:** human potential; management of organization; skilled management; competitive edges; efficiency of work.*

### **References**

1. Graham H.T. Management by the human capitals: train aid for institutions of higher learning / H.T. Graham, R.Bannet; translation from English under guidance T.Yu.Bazarova and B.L.Eremina. – M.:YUNITI-DANA, 2003. – 598 p.

2. Stredvick J. Management by a personnel in small business: translation from English / J.Stredvick; under guidance V.A. Spivack.-SPb.: Neva, 2003. – 288 p.

3. Torrington D. Management by human capitals: textbook: translation from English / D.Torrington, L.Howll, S.Talor. – M.: Delo and Service, 2004. – 752 p.

4. Ulrich D. Effective management by a personnel: new role of HR - management in organization: translation from English/D.Ulrich. – M.: Ltd. I.D.Williams, 2007. – 304 p.

5. Shermerorn J. Organizational behavior.- 8-th edition/J.Shermerorn, J.Hait, R.Osborn; translation from English under guidance E.G.Moll. – SPb.: Piter, 2004. – 637 p.

6. Management by a personnel: Textbook for higher educational establishments / Under a release of T.Yu. Bazarova, B.L. Eremina. – 2-nd edition, process. and complem. – M.: YUNITI, 2012. – 560 p.

7. Vesnin V.R. Management by a personnel. Theory and practice: train aid/ V.R. Vesnin. – M.: TK Velbi, Prospect, 2008. – 688 p.

8. Kibanov A.Ya. Government bases by a personnel: textbook. – 2-nd edition, process. and complem./A.Ya. Kibanov. – M.: INFRA-M, 2010. – 447 p.
9. Korchevska L.O. Prognostication of level of the use of labour potential of Ukraine as constituent of management by his development /L.O. Korchevska // Actual problems of Economy. – 2008. – №3. – P. 136–140.
10. Maslov V. Problems of theory and practice of management//About a strategic management by a personnel. – 2002. – №5. – P. 99–105.
11. Kovbasyuk Yu. Viche / Yu. Kovbasyuk//Modern skilled politics is in state administration. – 2001. – № 2. – P. 19–21.
12. Odegov Yu.G. Management by a personnel in flow and logical diagrams: textbook. – 2-nd edition, process. and complem./Yu.G. Odegov. – M.: Alpha-Progress, 2008. – 994 p.
13. Suchotina K.A. Skilled service and management by the personnel of enterprise//Secrets of effective skilled politics. – 2008. – №2. – P. 12–18.
14. Torp S., Clifford J. Cowching: guidance for a trainer and manager /S. Torp, J. Clifford. – SPb.: Piter, 2002. – 224p.
15. Tyannikova K.P. Socio-economic essence of skilled politics of enterprise / K.P. Tyannikova, S.V. Berezyuk//Economic problems of development of agrarian production are in a region. – 2010. – Iss. 6. – P. 78–82.
16. Vynogradski M.D. Management by a personnel: train aid is for higher educational establishments/M.D. Vynogradski, A.M. Vynogradska, O.M. Shkanova. – K.: CUL, 2009. – 500 p.
17. Krykli A.S. Economy and Government // Fluidity of personnel as factor of forming of demand and supply is at the market of labour. – 2005. – №6. – P. 58 – 62.
18. Shekshnya S.V. Management by a personnel of modern organization: educational-practical manual. – 3-th edition, process. and complem. /S.V. Shekshnya. – M.: JSC «Business school «INTEL-SINTEZ», 2002. – 368 p.
19. Adamchuk V.V. Ergonomics: train aid for institutions of higher learning / under a release of V.V. Adamchuk. Publishing house: M.: Yuniti-Dana, 2012. – 263 p.
20. Scherbina V.V. Management by human capitals: management and advising / V.V.Scherbina, V.A.Alexandrov, T.S.Veschugina etc. – M.: Independent institute of civil society, 2004. – 520 p.
21. Afonin A.S. Bases of motivation of labour /A.S. Afonin. – K.: MAZUUP, 1994. – 299 p.
22. Strategy of public skilled policy on 2012-2020/ Decree of President of Ukraine «About Strategy of public skilled policy on 2012-2020» № 45/2012 from 01.02.2012 // Official announcer of President of Ukraine. – 2012. – № 4. – P.68.
23. An issue of forming and realization of public skilled policy is discussed in the National academy [electronic resource] / archive of news from 12.02.2014// the National academy of state administration at President of Ukraine. – Access mode: [http://www.academy.gov.ua/news/news\\_2014/news\\_2014\\_02\\_12.html](http://www.academy.gov.ua/news/news_2014/news_2014_02_12.html)
24. Stecenko T. Non-material motivation [electronic resource]. – Access mode: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id>
25. Results of questioning : money encouragements are the most effective method of motivation of personnel [electronic resource]. – Access mode: <http://www.work.ua/news/ukraine/490/>



*Редьква О.З.*, кандидат экономических наук,  
преподаватель Технического колледжа  
Тернопольского национального технического университета  
имени И.Пулюя

*Борисова Л.П.*, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры прикладной экономики Одесского института финансов  
Украинского государственного университета  
финансов и международной торговли

## **СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВЫХ СЛУЖБ КАК СУБЪЕКТОВ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

*Аннотация.* Персонал является важнейшей функциональной подсистемой предприятия и является ценным ресурсом инновационного развития. Имея особенные стратегические и оперативные функции, человеческий фактор играет центральную роль в интеллектуализации и информатизации производства. В современных условиях появляется необходимость использования с максимальной производительностью имеющегося в организации человеческого потенциала как главного конкурентного преимущества, а кадровый менеджмент становится ключевым звеном менеджмента организации, поскольку направляет ее ресурсы на оптимизацию управленческих расходов и достижение целей организации путем актуализации профессионального, интеллектуального и инновационного потенциалов сотрудников предприятия. На современных предприятиях низкая эффективность функционирования и развития является следствием не только негативного влияния внешней среды, но и слабого, несистемного кадрового менеджмента. В статье исследованы проблемы формирования и внедрения основных составляющих кадрового менеджмента на предприятиях с дальнейшим поиском и определением направлений их решения.

*Ключевые слова:* человеческий потенциал, менеджмент организации, кадровый менеджмент, конкурентные преимущества, эффективность работы.