

розвитку відповідають за майбутнє підприємства та є ознакою збалансованості планів керівництва із загальними планами підприємства стосовно характеру процесів змін на підприємстві.

#### Джерела та література:

1. Гриньова В. М. Процес підготовки реструктуризації підприємств машинобудування: організація управління : монографія / В. М. Гриньова, М. В. Новікова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 240 с.
2. Глиненко Л. К. Проектирование организационных структур управления / Л. К. Глиненко, Е. В. Лужко. – К. : Нора-Друк, 2005. – 728 с.
3. Довбня С. Б. Методические основы и направления реструктуризации предприятий в промышленности : монография / С. Б. Довбня. – Днепропетровск : Наука и образование, 2002. – 312 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
5. Алпатов А. А. Управление реструктуризацией предприятий / А. А. Алпатов. – М. : Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2000. – 268 с.
6. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – 288 с.
7. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України : [Електронний ресурс] : офіційний сайт. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua>
8. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл; пер. с англ. Е. Нектерова; под общ. ред. И. В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 508 с.
9. Федорова Н. Н. Организационная структура управления предприятием : учеб. пособие / Н. Н. Федорова. – М. : ТК «Велби», 2003. – 256 с.
10. Акофф Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф; под ред. Л. А. Волковой; [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.

Дементьев М.Ю.

УДК 331.101.262:338.432

### СОЗДАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

**Постановка проблемы.** Современный аграрный сектор экономики характеризуется хаотичностью формирования кадрового потенциала предприятия, высокой текучестью и старением, что является одной из главных причин его неэффективного использования. Поэтому, научный подход к формированию и использованию кадрового потенциала в совокупности с практическим управленческим опытом руководителей значительно повысит конкурентоспособность и эффективность аграрного предприятия.

**Целью статьи** является создание конкурентоспособного механизма формирования и использования кадрового потенциала предприятия аграрного сектора экономики.

**Анализ последних исследований.** Проблемы управления использованием трудовых ресурсов исследовали многие учёные. Беспалов В. А. [1] уделял большое внимание алгоритмизации процессов управления персоналом; Веснин В. Р. [2] обобщал достижения предшествующего и современного развития экономической мысли о кадровом потенциале; Генкин Б. М. [6] освещал теоретические основы анализа трудовых процессов; Есинова Н. И. [3], Иванец В. М. [4], Крамаренко В. И. [5], Черемисина С. Г. [9], Кибанов А. Я. [8] – теорию управления трудовыми ресурсами, методологию формирования системы управления персоналом, оценку результатов управленческой деятельности, Щёкин Г. В. [10] -цель, задачи принципы, формы и методы кадрового менеджмента как системы управления человеческими ресурсами.

**Изложение основного материала.** Для того, чтобы эффективно управлять кадровым потенциалом предприятий аграрного сектора экономики АР Крым, необходимо создать целостный научнообоснованный механизм, который будет учитывать интересы как отдельного работника, рабочего коллектива, так и предприятия в целом (рис. 1). Создание механизма – это непрерывный процесс, в котором можно выделить определённую последовательность и этапы. Начальным этапом является постановка проблем для конкретного предприятия, на основании которых разрабатываются цели, а затем и стратегия предприятия, включающая в себя кадровую политику.

Следующим этапом является планирование потребности в персонале, которое основывается на нормах выработки и планируемыми затратами труда. После определения потребности в количественном и качественном составе кадров необходимо назначить должностных лиц, которые будут заниматься отбором и приёмом персонала. На крупных предприятиях этим будет заниматься менеджер по кадрам, на более мелких – работники отдела кадров совместно с руководителем предприятия и менеджерами.

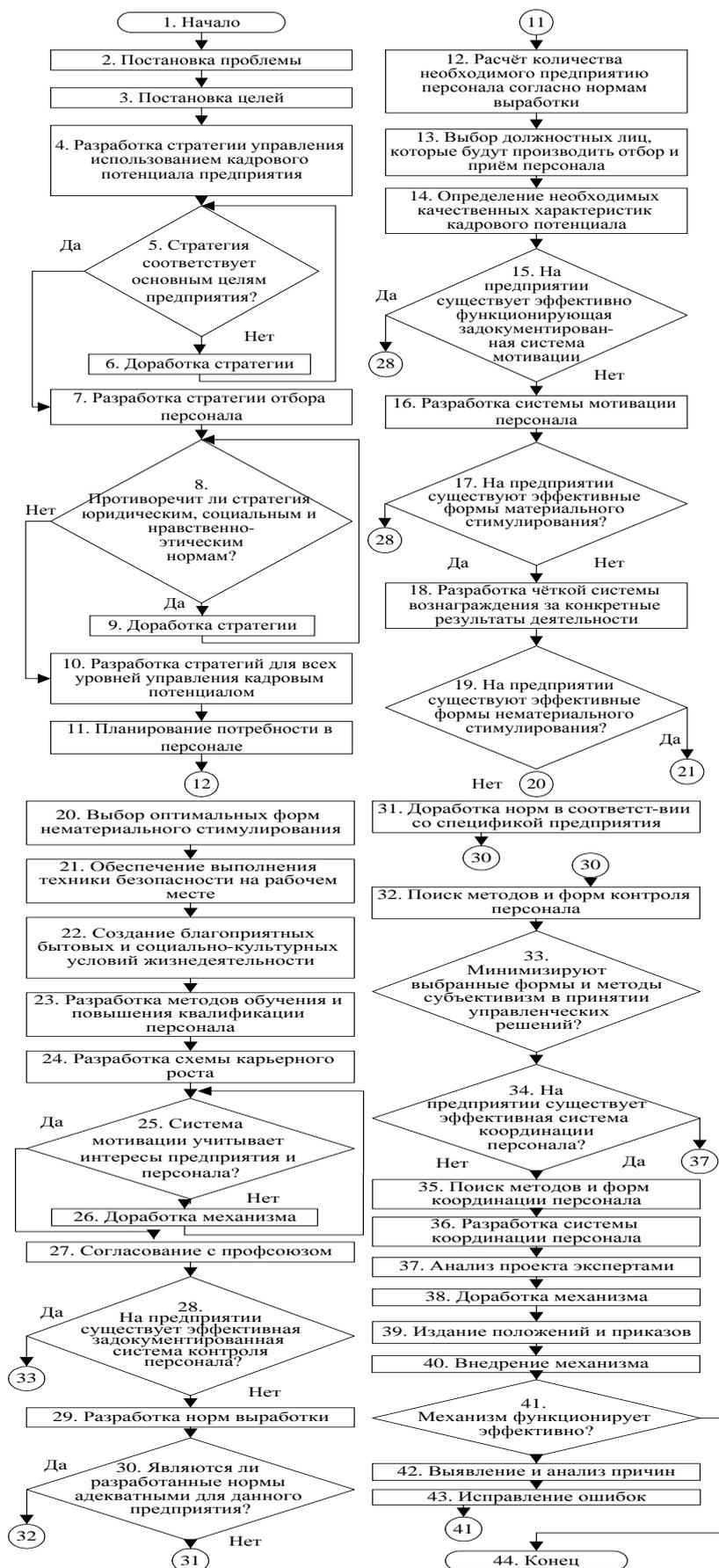


Рис. 1. Алгоритм создания эффективного механизма управления использованием кадрового потенциала предприятий аграрного сектора экономики.

**СОЗДАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ**

Роль грамотно составленной системы мотивации в повышении эффективности деятельности предприятия трудно переоценить. От того, насколько система мотивирования данного предприятия будет эффективнее системы конкурентов, будут зависеть текучесть кадров и результативность труда и как следствие, успех деятельности предприятия. Чтобы максимально вовлечь каждого сотрудника в общий рабочий процесс, нужно разработать такую систему, чтобы цели работника и организации совпадали в наибольшей степени. Только почувствовав себя частью команды, человек будет работать на других, как на себя.

Создание системы мотивации целесообразно начинать с разработки форм материального стимулирования. Система вознаграждений должна быть привязана к стратегическим целям предприятия через систему ключевых показателей деятельности. В дальнейшем показатели разбиваются до уровня подразделений. Соответственно и фонд премирования подразделения должен быть привязан к определенным для него ключевым показателям деятельности, а внутри подразделения фонд премирования будет распределяться между сотрудниками в зависимости от ранга (значимости и трудоемкости) и успешности (полученного в срок результата) исполняемых ими функций. Критериями при составлении таких показателей являются достижение целей предприятия при одновременной реальности получения вознаграждения на конкретном предприятии. К сожалению, на многих аграрных предприятиях работники не имеют четкого представления, за что их премируют, и поэтому выдача премии для них носит лотерейный характер и не оказывает должного стимулирующего характера. Работник должен четко знать, за что его поощряют и каких показателей ему следует добиваться, чтобы рассчитывать на премию в будущем.

Для создания системы мотивации на предприятии разрабатываются положения об оплате труда, премировании рабочих и руководителей за выполнение производственных показателей, перечни минимальных и гарантированных доплат и надбавок к тарифным ставкам и должностным окладам; положения о единовременных выплатах, о премировании и перечень производственных упущений, за которые работники лишаются премии полностью или частично; о разовом премировании за выполнение срочных работ и особо важных заданий, инициативность, так же необходимо составить перечень товаров, которыми может выплачиваться заработная плата. При разработке положения о премировании следует четко указать, за достижение каких показателей работник будет премироваться. Весь коллектив должен видеть, что добросовестная работа, инициатива, стремление работника повышать свой профессионализм, желание и умение принести пользу предприятию активно поощряется руководством.

Для аграрного сектора экономики особо актуальным моментом является разработка не только постоянных, но и переменных форм стимулирования. Составление переменных форм стимулирования связано с сезонностью производства и особо актуальна в периоды сбора урожая, посева и посадки. В такие периоды недостаточная мотивация работников может привести к значительным потерям в результате несоблюдения сроков.

На заключительном этапе создания системы мотивации необходимо сбалансировать интересы предприятия и персонала и после этого согласовать разработанные положения с профсоюзом. После согласования разработанные положения утверждаются на уровне предприятия и доводятся до ведома коллектива. На основании данных положений будут издаваться все приказы, касающиеся поощрений и взысканий на предприятии.

Для адекватности количественных контрольных показателей необходимо разделить функции планирования и контроля, то есть планирование будет осуществлять планово-экономический отдел, а контроль – бригадиры, начальники производственных подразделений, которые будут отчитываться непосредственно руководителю предприятия.

Далее необходимо разработать механизм координации персонала. Данная система будет распределять и перераспределять работников в пределах одного предприятия во время трудового процесса, что особо актуально для предприятий с высокой сезонностью производства; проводить мероприятия по предотвращению появления проблем, ликвидации срывов производственного процесса, анализ и устранение причин, а так же совершенствование механизма.

После разработки механизма необходимо произвести анализ проекта экспертами. В роли экспертов могут выступать работники предприятия (руководитель, менеджеры и специалисты) и привлеченные консультанты. И только после доработки механизма в соответствии с полученными замечаниями и предложениями издаются все необходимые положения и приказы.

После внедрения проводится анализ эффективности функционирования механизма, в случае неудовлетворительного результата производится выявление причин, их анализ и исправление допущенных ошибок и недочетов.

Вывод. На современном этапе развития государства назрела необходимость в научно обоснованном подходе к формированию и использованию кадрового потенциала, в котором особенно нуждаются предприятия аграрного сектора экономики АР Крым. Предлагаемый механизм позволяет выделить пять наиболее важных этапов создания конкурентоспособного механизма формирования и использования кадрового потенциала аграрного предприятия: создание системы организации, планирования, мотивации, контроля и координации. Такой подход позволит повысить эффективность работы как персонала, так и предприятия в целом.

**Источники и литература:**

1. Беспалов В. А. Управление сельскохозяйственным производством / В. А. Беспалов. – К. : Высшая школа, 1992. – 256 с.
2. Веснин Р. В. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби; Проспект, 2006. – 504 с.
3. Есинова Н. И. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Н. И. Есинова. – К. : Кондор, 2003. – 464 с.
4. Иванец В. М. Основы менеджмента : опорный конспект лекций / В. М. Иванец. – Симферополь : ИПП «Таврия», 2002. – 116 с.
5. Крамаренко В. И. Менеджмент / В. И. Крамаренко. – К. : ЦУЛ, 2000. – 248 с.
6. Основы управления персоналом / под ред. Б. М. Генкина. – М. : Высш. шк., 1996. – 386 с.
7. Соболев М. Ю. Как разработать систему материального стимулирования персонала / М. Ю. Соболев // Управление персоналом. – 2008. – № 5. – 48 с.
8. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.
9. Управление персоналом / под ред. С. Г. Черемисиной. – Симферополь : Таврия, 2004. – 132 с.
10. Щёкин Г. В. Организация и психология управления персоналом / Г. В. Щёкин. – К. : МАУП, 2002. – 832 с.

**Денисюк О.В.****УДК 338.65****МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ  
УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

Постановка проблеми. В умовах невизначеності та динамічності змін економічного середовища одним з ключових факторів, що забезпечує успішність діяльності вітчизняних підприємств, є компетентність управління ними. Враховуючи активізацію процесів інформатизації суспільства, наукомісткості виробництва, обмеженості ресурсних та зростання споживчих ринків, у системі управління підприємств нарізла необхідність застосування нових, вдосконалених та адаптованих до сучасних економічних умов підходів, методах і моделях управління, в основу яких покладене знання. Ця нематеріальна компонента становить базу й безпосередню продуктивну силу для стратегічного розвитку та інноваційної активності підприємств.

Більшість економічних, управлінських та організаційних теорій визнають, що знання підприємства служать основою для розвитку базових здатностей - компетенцій, які, в свою чергу, надають підприємству потенційно значущі переваги над конкурентами. Знання забезпечують такий рівень управління, що дозволяє приймати доцільні управлінські рішення, застосовувати передовий досвід, розробляти та реалізовувати стратегії бізнесу, формувати нові моделі поведінки на ринку, отримувати знання про клієнтів, накопичувати, нарощувати та використовувати інтелектуальний потенціал підприємства. Це дає змогу розглядати знання підприємства як стратегічний ресурс для формування та розвитку його управлінських компетенцій. Враховуючи швидкий розвиток та початковий етап становлення теорії управління знаннями, а також різнонаправленість теоретичних досліджень, необхідно зазначити, що в існуючому теоретичному базисі недостатньо чітко сформульовано понятійний апарат, визначено зміст складових системи управління знаннями, механізмів формування управлінських компетенцій для успішного функціонування та розвитку підприємства, підходів до їх оцінювання. Актуальність, практична значущість і недостатня розробленість питань щодо розвитку управлінських компетенцій на основі використання та створення нових корпоративних знань підприємства зумовила вибір теми дисертації, мету, перелік і зміст завдань для її повного розкриття і досягнення.

Аналіз публікацій. З кінця 90-х менеджмент на основі компетенцій став широко поширеним явищем не лише по відношенню до розвитку людських ресурсів, але особливо у відношенні до лідерства, а саме відбору, утриманню і винагородам управлінців. Теоретичний аналіз літературних джерел довів, що багато вчених підкреслюють роль компетенцій у формуванні видатних організаційних здатностей. Так, Хемел і Прахалад розглядають компетенцію не тільки на індивідуальному рівні, а й в контексті організації і порівнюють її з «запасом, накопиченим у результаті безперервного навчання для зміцнення й розширення організації» [1, с. 300]. Відповідно до їх концепції, знання підприємства є основою для формування та виміру компетенцій.

Ілюстрування значущості різних видів знань для формування та розвитку компетенцій проявляється у наступному : «запропоновані Р. Санчезом «знання – що / знання – чому / знання – як», безсумнівно, відносяться до стратегії і стратегічного бачення та складають дуже важливий аспект компетенції організації» [1, с. 297]. Це зумовило становлення концепції компетенцій у руслі глибокого вивчення ролі знань і навиків поряд з поведінковими або психо-соціальними характеристиками.

В моделі багатомірної структури компетенцій [2], яка широко використовується в практиці французьких та німецьких організацій, коли мова йде про вимірювання рівня сформованості компетенцій, професійні управлінські компетенції розглядаються у двох аспектах: концептуальному і операційному. У концептуальному аспекті професійні компетенції носять когнітивний характер, в операційному – функціональний. П. Джемстер та Д. Хассі представляють компетенцію як сукупність управлінських вмінь та технологій, які можуть бути вигідно використані підприємством [3, с.288].