

ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАЛИХ АГРОПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто і проаналізовано особливості діяльності та елементи системи управління малого підприємства. В процесі дослідження виділено характерні риси та недоліки складових і напрямки удосконалення системи управління персоналом малих агропромислових підприємств. Зміна форм власності та господарювання, наявність надлишкової робочої сили, низький рівень продуктивності аграрної праці вимагають вирішення проблеми забезпечення сільськогосподарських підприємств персоналом відповідної кваліфікації та підвищення ефективності його використання. Управління персоналом як цілісна система включає організаційну, соціально-економічну, відтворювальну функції для планування потреб і джерел комплектування персоналу; забезпечення умов і факторів, спрямованих на раціональне залучення й використання. Стратегія управління людськими ресурсами має забезпечувати визначення інноваційних форм розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема, відповідати концепції розвитку, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації), використанні і розвитку персоналу підприємства.

Ключові слова: управління, персонал, малі агропромислові підприємства, система, функції, потреби, компетенції, інтереси, стратегія.

T.L. BILYK

Podilskyi State Agricultural and Technical University

FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT AND SMALL agro-industries

Special activity features and elements of elements of system of management of small business were considered and analyzed. In the process of study characteristic features, shortcomings of components and directions of development system of staff management of small agro industrial enterprises were singled out. The change of ownership forms and management, the availability of surplus labour, low productivity of agricultural labour requires the solution of the problem of providing agricultural enterprises with the suitably qualified staff and increase of effectiveness of its use. Staff management as a complete system includes organizational, socio-economical and reproductive functions for planning needs and sources for staff making up; providing conditions and factors, aimed at rational attraction and usage. The strategy of human resources management must provide determination of innovative developing forms of required competence from all the staff and each of its employees in particular, to suit a development conception, protect employees' interest and provide labour legislation in the formation, securing (stabilization), use and development of personnel.

Key words: management, staff (personnel), small agro industrial enterprises, system, functions, needs, competencies, interests, strategy.

Постановка проблеми. Ринковий успіх малих підприємств безпосередньо залежить від ефективності використання знань і умінь керівників і фахівців, а також від їх здатності швидко реагувати на динаміку ринкової кон'юнктури. Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи. Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом. Саме тому виникає нагальна потреба у підтримці високого рівня управління та організації праці персоналу малих підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню діяльності малих підприємств присвячені праці О. Барановського, З. Варналія, Л. Воротиної, І. Жилияєва, А. Кисельова, Ю. Клочко, М. Козоріз, Т. Ковальчука, В. Кредісова, О. Кузьміна, І. Михасюка, С. Реверчука, С. Соболя, О. Титаренка, В. Черняка та ін. Вирішенню питань управління персоналом, присвячені праці таких українських економістів, як Д.П. Богиня, В.М. Геєць, В.М. Гриньова, А.М. Колот, Л.І. Михайлова, Г.В.Осовська, О.А.Осовський та ін. Незважаючи на чималу кількість досліджень щодо господарської діяльності, недостатньо розглянуті особливості діяльності та проблеми управління персоналом малих агропромислових підприємств.

Метою є виділення особливостей та встановлення напрямів удосконалення управління персоналом малих агропромислових підприємств.

Основні результати дослідження. Здійснювана підприємством діяльність залежить не тільки від його технічного оснащення, наявності сучасних технологій, чітко поставленої системи контролю якості продукції, маркетингових досліджень ринкового середовища, а й від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналом. Основні показники діяльності малих підприємств подано в таблиці 1.

Як видно із даних таблиці 1 з 2010 по 2014 роки спостерігається зменшення кількості малих підприємств на 10 тис. наявного населення на 6 одиниць, зайнятих і найманих працівників майже на 20% та 21% відповідно. Також відбувається зменшення чисельності малих підприємств та зайнятості і найманих працівників у всіх секторах економіки і частки підприємств, що одержали збитки, до загальної кількості малих підприємств, 7,9%.

Основні показники діяльності малих підприємств в Україні за 2010–2014 рр.

Показники	Роки					Відношення 2014 р. до 2010 р., %
	2010	2011	2012	2013	2014	
Кількість підприємств у розрахунку на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць	78	77	76	82	72	92,3
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	2073,6	2070,8	2054,7	2010,7	1675,9	80,8
Кількість найманих працівників, тис. осіб	1992,5	1991,1	1990,5	1891,8	1572,0	78,9
Середня заробітна плата по малих підприємствах, грн	1185,5	1317,7	1623,15	1989,6	2091,1	176,4
Частка обсягу реалізованої продукції малих підприємств до загального обсягу реалізації, %	16,9	15,2	16,0	16,6	17,2	0,3
Частка підприємств, що одержали збитки, до загальної кількості малих підприємств, %	41,4	42,5	45,6	34,0	33,5	-7,9

Джерело: побудовано автором за даними держслужби статистики України

За офіційними даними, в Україні малі підприємства складають нині 95,2% від загальної кількості усіх підприємств – суб'єктів підприємницької діяльності. Так, станом на кінець 2014 року їх число склало 324,6 тис. підприємств, а із них 81,8 – мікропідприємства. Подані дані свідчать про зростання частки обсягу реалізованої продукції малих підприємств до загального обсягу реалізації на 3%. Всі показники, окрім частки обсягу реалізованої продукції малих підприємств до загального обсягу реалізації яка збільшилась за аналізований період на 0,3 %, та середньої заробітної плати на 905,6 грн., що в більшій мірі зумовлено зростанням мінімальної заробітної плати обесціненням національної грошової одиниці та інфляцією. Такі зміни відображають неоднозначні тенденції, а саме при скороченні чисельності підприємств і зайнятості працівників зростають обсяги реалізації та ефективність діяльності малих підприємств в Україні за 2010–2014 рр., що вказує на зміну підходів управління бізнесом та персоналом підприємств.

Безумовною метою функціонування малих підприємств є отримання прибутку. Це пояснюється тим, що власники малих підприємств зазвичай виступають в якості їх керівників, і подальша конкретизація цілей не здійснюється. Мета як елемент системи управління передбачає визначення бажаного результату функціонування підприємства. Основна ціль управління персоналом: формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості; забезпечення соціальної ефективності колективу.

Специфіка діяльності малих організацій потребує від керівництва високого професіоналізму в управлінні персоналом, адже прорахунки можуть обернутися банкрутством. В залежності від розмірів організацій склад підрозділів буде мінятися: в невеликих організаціях один підрозділ може виконувати функції декількох підсистем, а у великих функції кожної підсистеми, як правило, виконує окремий підрозділ [3, с. 50].

Система управління персоналом, яка склалася на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та власного досвіду, включає сьогодні такі підсистеми: загального і лінійного керівництва; планування і маркетингу персоналу; управління й обліку персоналу; трудовими відносинами; забезпечення нормальних умов праці; розвитком персоналу; мотивацією поведінки персоналу; соціальним розвитком; правового забезпечення; розвитку організаційної структури; інформаційно-комунікаційного забезпечення системи управління персоналом.

Технологія управління персоналом охоплює широкий спектр функцій від приймання до звільнення кадрів: наймання, приймання та відбір персоналу і ділова оцінка персоналу під час приймання, атестації, добору; профорієнтація і трудова адаптація; мотивація праці й дотримання етики ділових відносин; навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів; управління соціальним розвитком кадрів; управління конфліктами та стресами. Існують певні винятки, що враховують особливості діяльності суб'єкта господарювання (наприклад, у відсутності спеціальних посад у структурі управління). Зокрема практично не має закріплених відповідальних за реалізацію планування, організації, мотивації та контролю. Необхідно чітко розподілити елементи планування, організації і контролю серед управлінських працівників.

Теорія і практика менеджменту розробили багато різних принципів побудови структур управління, які можна звести до наступних основних типів: лінійна, лінійно-штабна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична, проектна, кластерна, модульна, атомістична. Малим підприємствам непотрібно створювати організаційні структури зі складними взаємозв'язками. Це, по-перше, недоцільно в силу їх розмірів, а, по-друге, нівелюватиме гнучкість цих структур, їх основну конкурентну перевагу на ринку. Внаслідок цього організаційна структура малих підприємств на практиці найчастіше може бути представлена у вигляді лінійної, лінійно-штабної, функціональної та лінійно-функціональної структур.

Усі принципи менеджменту поділяють на дві групи – загальні та індивідуальні. До загальних принципів відносять: застосовуваності, системності, багатофункціональності, інтеграції, орієнтації на організаційні цінності. Загальні принципи управління є свого роду невід’ємною частиною процесу управління будь-якого підприємства.

Особливості малих підприємств відображаються в сфері дотримання індивідуальних принципів управління. Основними серед індивідуальних принципів менеджменту є принцип оптимального співвідношення централізації й децентралізації в управлінні, поєднання єдиноначальності та колегіальності в управлінні, принцип наукової обґрунтованості управління, плановості, узгодженості прав, обов’язків і відповідальності. Менеджмент малих підприємств надає перевагу централізованому управлінню заснованому на єдиноначальності. Це пояснюється об’єктивними причинами, в першу чергу розмірами підприємств, і поєднанням права власності та функцій управління. Потрібно відмітити недотримання принципу наукової обґрунтованості управління у малому бізнесі. Керівництво надає перевагу інтуїтивним рішенням, які бажано було б суттєво доповнити сучасними управлінськими розробками.

Конкретні функції менеджменту тісно переплітаються, взаємо проникаючи і доповнюючи одна одну (рис. 1).



Рис. 1. Взаємозв'язок конкретних функцій менеджменту
Джерело: побудовано автором за даними держслужби статистики України

Персонал управління малого підприємства характеризується двома суперечливими властивостями: найвищі керівні посади займають зазвичай власники, які не завжди фахівці у сфері управління; для здійснення окремих управлінських функцій можуть бути найняті висококваліфіковані фахівці з окремих сфер. Координація зусиль працівників організації забезпечується через загальні функції менеджменту: планування, організацію, мотивацію, контроль. Як видно із рис.1 на менеджмент підприємства формує місію, цілі, стратегію, політику, базується на інформації про ресурсне забезпечення, стан і тенденції ринку товарів, послуг, інновацій і визначає стратегічний, маркетинговий, фінансовий, інноваційний, операційний та розвиток персоналу. В силу об'єктивних та суб'єктивних причин функції управління у малих підприємницьких структурах важко відокремлювані. Практична реалізація функцій управління здійснюється за допомогою системи методів управління. Методи управління – це способи впливу на окремих працівників і трудовий колектив в цілому, які спрямовані на досягнення цілей фірми (підприємства, організації) [3].

Розрізняють економічні, соціально-психологічні та організаційні методи управління діяльністю підприємств. Можна констатувати переважне застосування перших двох груп методів в управлінні малими підприємницькими структурами. При цьому відмічено, що перевагами конкурентів є сучасні методи ведення бізнесу: «З року в рік на українському ринку зростає конкуренція, з'являються нові виробники, торговельні мережі, підприємства послуг, які використовують сучасні ефективні форми та методики організації і ведення бізнесу, залучають значні інвестиції у свій розвиток» [5].

Особливістю кадрового управління в малій організації є відсутність чіткого функціонального поділу між адміністративним та виробничим персоналом. Це сприяє скороченню дистанції між співробітниками, але не знімає соціальних відмінностей, що зумовлено характером діяльності та організацією праці в малому бізнесі. Працівникам малих підприємств доводиться виконувати функції різних посад, тому такі організації

потребують, універсальних працівників, які здатні суміщати посади і виконувати різноманітні роботи. Така ситуація породжує дисбаланс функціональної структури, невідповідність розподілу функцій структурі бізнес-процесів та організаційній структурі. Займаючи декілька посад, працівники змушені самостійно визначати співвідношення цих посад, розставляти пріоритети та планувати свою діяльність. Малі фірми характеризуються також тим, що в них не має посад в їх формальному розумінні, а за співробітниками закріплені лише напрями професійної діяльності, обсяг освоєння яких визначається лише індивідуальними особливостями. Наслідком цього є залежність організації від співробітників, а також труднощі з визначенням чинників невдач та успіхів [7].

На малих підприємствах існує система неофіційних установок, а ситуація ускладнена відсутністю інструктивних документів щодо регламентації кадрової роботи (посадових інструкцій). Це сприяє застосуванню індивідуального підходу до кожної ситуації та кожного працівника, проте призводить до виникнення конфліктів, прояву особистих симпатій та антипатій керівника до працівників. Відносно вища інформованість працівників зумовлює те, що керівнику підприємства складно приховати від персоналу відомості про методи роботи і відносини з клієнтами. Ця інформованість ставить роботодавця у залежність від працівника й тим самим змушує вести пошук персоналу серед родичів, особистих знайомих чи за рекомендаціями людей, яким довіряє керівництво.

Значимі труднощі виникають з оцінкою результативності роботи співробітників, оскільки практично неможливо ввести обґрунтовані норми виробітку і планувати на їх основі діяльність. Специфіка управління полягає також в особливому ставленні персоналу до свого кар'єрного зростання. Ефективність діяльності в малих організаціях забезпечується лише індивідуальними компетенціями співробітників. При відсутності ієрархічної організаційної структури персонал розуміє кар'єру як розширення та ускладнення своїх функціональних обов'язків, ріст професіоналізму, збільшення заробітної плати, а не підвищення посади.

Всі спеціалісти є унікальними, оскільки в малій організації половина співробітників мають не лише особливий досвід, а й особливий професійний статус, тому що в таких організаціях, як правило, один маркетолог, адміністратор, бухгалтер тощо. Відсутність масовості перетворює всіх співробітників у спеціалістів, які не почувають себе виконавцями, що ускладнює управління ними.

Малі організації орієнтовані на залучення «готових» спеціалістів, інвестиції в розвиток яких зробили інші. Навчання персоналу стає завданням організації лише тоді, коли керівництво бачить погіршення ринкового становища чи відчуває гостру потребу в певних спеціалістах. Значною проблемою кадрового управління є організаційне навчання, яке в малих компаніях практично не проводиться. Найчастіше пояснюється це такими причинами: недооцінка керівником підприємства необхідності навчання, нестача засобів, невизначеність перспектив підприємства, низька оцінка існуючих курсів навчання. Сьогодні деякі організації навіть вдаються до неявних форм навчання персоналу, наприклад, навчання працівників без видачі сертифікатів, що підтверджують факт навчання, таким чином намагаючись захистити себе від плінності кадрів [2].

Варто зазначити, що управління персоналом малого підприємства має відмінності у різних сферах діяльності. У виробничих організаціях складніша структура персоналу: адміністрація, спеціалісти, виробничі працівники. Це означає, що такі підприємства використовують різноманітні методи стимулювання та винагороди за працю. Виробничі організації частіше мають справу з робітничими спеціальностями, що має враховуватися при відборі працівників та їх оцінці. Крім того, такі організації мають вищий рівень конфліктності, тому що в них помітніші протиріччя інтересів через більшу статусну відмінність між працівниками. Практично відсутні у малому бізнесі такі методи, як стимулювання кар'єрного росту, навчання за рахунок підприємства, участь у доходах чи власності.

Специфіка орієнтованого на клієнта бізнесу відображається на структурі персоналу та його відборі. Саме відбір персоналу є технологією, яка в найбільшій мірі необхідна малим організаціям, щоб відібрати досвідчених спеціалістів, які здатні створити результат. Дослідники відзначають, що в більшості випадків професійний потенціал співробітників малих організацій так і залишається не використаним, оскільки крім технологій відбору ніякі інші технології управління персоналом не застосовуються.

Невелика кількість співробітників організації є причиною встановлення довірчих відносин особливої форми залежності клієнт-орієнтованої компанії від працівника, який працюючи зі своєю групою клієнтів стає для них провайдером послуг. В більшості випадків споживачеві стає не важливо з якою організацією він має справу, оскільки його проблеми вирішуються конкретним співробітником. Таким чином, поступово складаються умови для присвоєння окремими співробітниками клієнтської бази організації. Таке присвоєння може бути прихованим, коли укладаючи з клієнтом не вигідну для організації угоду, він отримує особисту винагороду. Відкрите присвоєння клієнтської бази є найгіршим для організації, оскільки воно означає, що звільнений працівника переходить до конкурентів разом з клієнтами організації. У зв'язку із зазначеним в малих організаціях особливої ваги набувають проблеми пов'язані з мотивацією та розвитком лояльності персоналу. Спостерігається також слабка забезпеченість висококваліфікованим персоналом, оскільки такі спеціалісти потребують високої оплати праці та кар'єрного росту, що не може бути реалізовано повною мірою на невеликих підприємствах [7].

Проте, в діяльності малих підприємств можна виділити ряд характеристик, що можуть бути стимулами для залучення висококваліфікованих працівників: вигідне місце розташування підприємства;

оперативність прийняття рішень; швидше вирішення виробничих та особистих проблем через тісні ділові відносини між роботодавцем і персоналом; успіхи працівників швидше помічаються та винагороджуються; працівники можуть брати участь у процесі прийняття рішень; заробітна плата в ряді випадків може бути меншою, ніж на великих підприємствах; більший простір для реалізації власних ідей; участь працівників у доходах підприємства; перспектива стати акціонерами чи партнерами. Не всі можливості доступні для кожного малого підприємства, але багато що може стати частиною плану з управління персоналом [4, с.165].

Управління персоналом на малих підприємствах має національну специфіку, яка полягає в існуванні системи не правових трудових відносин (наймання без оформлення трудового контракту), що є вигідними як для найманих працівників, так і для роботодавців, оскільки дає можливість обом сторонам достатньо активно впливати один на одного для швидкого досягнення своїх цілей. Не правові трудові відносини дозволяють швидко розв'язувати конфлікти, які в правовому полі вирішують тривалий час і потребують значних коштів, наприклад, конфлікти пов'язані з визнанням фактів невиконання робіт, чи виплати заробітної плати, використання робочого часу тощо [1].

Відмова від правових процедур дає, по-перше, можливість організаціям зменшити свої витрати. По-друге, для співробітників головна вигода полягає в тому, що вони можуть впливати на роботодавця такими методами як відмова від виконання роботи, відхід з робочого місця без попередження. Роботодавець же може використовувати такий інструмент як не виплата заробітної плати. Таким чином, створюється своєрідна система шантажу з балансом ризиків, який утримує систему трудової взаємодії в малій організації. Недотримання законодавства вигідно також через надмірність податкового тягаря. Бажання ухилитися від податків мотивує обидві сторони до не правових форм трудової взаємодії [7].

В організаціях з малою кількістю співробітників велику роль відіграє психологічний фактор через відсутність чіткої структури управління, неготовність використовувати управлінські інструменти для вирішення організаційних завдань. Керівництво намагається компенсувати недоліки управлінської системи мотивацією співробітників. Проте, часто співробітники опиняються в ситуації відсутності гарантій та підвищеної невизначеності, що зумовлює їх тривожність і пошуки адекватних форм організаційної поведінки. Це орієнтує роботодавців на пошук надійних співробітників та введення інструментів підвищення ефективності їх діяльності. Але завдання, що ставляться перед кадровим менеджментом в малих організаціях, виявляються фактично нездійсненими, оскільки, як правило, не супроводжуються розрахунками ефективності і не підкріплюються відповідним бюджетом [2]. Основним механізмом підвищення організаційної стійкості є намагання використовувати лише психологічні характеристики співробітників, що формує особливі очікування, і фактично знімає з роботодавців відповідальність за розвиток персоналу як організаційного ресурсу.

Маючи фінансові та ресурсні обмеження малі організації, як правило, не можуть мати повноцінних відділів кадрів і здійснювати масштабну кадрову політику. Вважаємо, що особливість трудових відносин у секторі малого підприємництва фактично знищує можливість реалізації технологій управління персоналом, оскільки всі вони орієнтовані на підтримку юридично регламентованої взаємодії між роботодавцем та найманим персоналом. Саме ця обставина блокує зацікавленість керівників вітчизняних малих підприємств у використанні технологій управління персоналом і породжує хронічну незабезпеченість таких організацій висококваліфікованим персоналом.

Сучасні умови розвитку менеджменту аграрних підприємств України характеризуються підвищенням впливу глобалізаційних, інституціональних, ринково-інфраструктурних, соціально-економічних чинників зовнішнього середовища на бізнес-процеси та рівень соціально-економічного ефекту від господарської діяльності. Процес формування ланцюгів координації із використанням сучасного інструментарію та функцій менеджменту залежить від фінансових та економічних можливостей підприємств, здатності їх управлінського потенціалу до ефективної інтеграції у зовнішнє бізнес-середовище. Недостатній розвиток стратегічного та маркетингового управління, мотивації членів до участі у бізнесі підприємств, функцій соціальної відповідальності є причинами, що гальмують ефективність менеджменту малих аграрних підприємств.

З метою удосконалення соціально-економічних аспектів розвитку менеджменту аграрних підприємств пропонуємо: 1) активізацію соціальної відповідальності керівництва та персоналу; 2) використання сучасного інструментарію управління в координації розвитку функціональних областей менеджменту; 3) забезпечення економічних умов розвитку персоналу для диверсифікованих видів діяльності аграрних підприємств; 5) участь підприємств у соціально-культурних ініціативах; 6) сприяння розвитку підприємницького середовища на сільських територіях, сільської економіки шляхом участі у логістичних, рекламно-виставкових проектах, розвитку кооперації; 7) удосконалення інституціонального середовища менеджменту в агросфері шляхом формування системи ефективного взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх інститутів.

Вважаємо, що при управлінні персоналом необхідно акцентувати увагу на таких позиціях: фірма цінна своїми людьми; діяльність персоналу повинна бути спрямована на досягнення економічних результатів і одержання прибутку; успішна робота можлива тільки при забезпеченні високопрофесійним штатом працівників, а мотиваційна стратегія має ґрунтуватись на аналізі ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. Особливості управління персоналом визначаються реальними умовами роботи

підприємства, з врахуванням яких можна вибирати такі *стратегії*: економії затрат на персонал при покращенні економічної кон'юнктури та додаткового залучення працівників і оптимізації за умов погіршення; узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку організації; забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом; додаткових вкладень не тільки в підготовку, а й у створення умов для раціонального використання і розвитку персоналу; використання лізингу, аутсорсингу та інших інноваційних форм залучення персоналу для запровадження нових напрямів науково-технічного прогресу.

Отже, управління персоналом включає цілеспрямовану діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Враховуючи думку багатьох зарубіжних економістів вважаємо що головним у роботі з людськими ресурсами є: використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації, в першу чергу, для оволодіння новою технікою й технологіями; інтеграція бажань, потреб і мотивів працівників з інтересами фірми. Інноваційні форми управління персоналом включають механізми використання можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників.

Висновки. Побудова системи управління персоналом в організаціях малого бізнесу багато в чому відмінні від систем великих організацій, має свої закономірності та проблеми. До недоліків системи управління основних можна віднести: невизначеність короткострокових та довгострокових цілей діяльності; фрагментарність реалізації функцій управління, обмеженість методів менеджменту; недостатнє використання сучасних управлінських розробок і різноманітних комунікаційних засобів; відсутність необхідної інформації щодо зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності малого підприємства. Вважаємо, що менеджмент малих організацій повинен спрямовуватися на встановлення правових відносин найму, використання сучасних кадрових технологій, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності персоналу.

Управління розвитком персоналу повинно сприяти ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, виступати засобом профілактики безробіття, відігравати значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки, забезпечувати збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції чи надання послуг, покращання результатів фінансової діяльності.

Література

1. Кодекс законів про працю в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Кудрявцева Е.И. Проблемы управления персоналом на предприятиях и в организациях малого и среднего бизнеса / Е.И. Кудрявцева // Управленческое консультирование. – 2007. – № 4.
3. Стадник В. В. Менеджмент [Електронний ресурс] : посібник / В. В. Стадник, М.А. Йохна. – Вид. 2-е, виправлене, доповнене. – К. : Академвидав, 2007. – 472 с. – Режим доступу : <http://academia-rs.com.ua/product/54>
4. Менеджмент малого бізнесу : учебник / под ред. М.М. Максимцова и В. Я. Горфинкеля. – М. : Вуз. ученик, 2007. – 269 с.
5. Менеджмент організацій : підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
6. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : підручник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2009. – 680 с.
7. Управління персоналом в організаціях малого бізнесу: особливості та проблеми [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1370>

Рецензія/Peer review : 15.11.2015 р.

Надрукована/Printed : 14.12.2015 р.

Стаття рецензована редакційною колегією