

На третьому рівні ієрархії диференціація стратегічних фінансових цілей має здійснюватись за всіма іншими класифікаційними ознаками (що не віднесені до першого та другого їх рівня), оскільки їх значущість для стратегічного розвитку фінансової діяльності торговельного підприємства є дещо меншою.

Таким чином проведена типологія стратегічних фінансових цілей узгоджена із сегментацією видів фінансової діяльності і напрямів фінансового розвитку торговельних підприємств. В основу здійснення такої типології нами пропонується покласти наступну систему класифікаційних ознак стратегічних фінансових цілей торговельних підприємств: 1) вид обраної фінансової стратегії; 2) рівень значущості за видом стратегії; 3) термін передбачуваної реалізації; 4) напрям реалізації за видами середовища функціонування підприємства; 5) характер обмежень при розробці; 6) характер синергетичного ефекту; 7) характер формування цінності підприємства. В процесі типології стратегічних фінансових цілей ці ознаки запропоновано диференціювати за трьома ієрархічними рівнями.

На наступних етапах дослідження необхідним є визначення системи основних функцій, які покладаються на стратегічні фінансові цілі в стратегічному процесі фінансового розвитку торговельних підприємств, а також обґрунтування рекомендацій щодо процесу формування цілей в розрізі окремих його етапів.

Література

1. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 388 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
3. Бажин И.И. Управление изменениями / И.И. Бажин. – Харьков: Консул, 2006. – 384 с.
4. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия / И.А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 720 с.
5. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. / В.Р. Веснин. – 3-е изд. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 512 с.
6. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема / Пер. с англ. – М.: Финпресс, 2000. – 272 с.
7. Волгогонова О.Д. Стратегический менеджмент / О.Д. Волгогонова, А.Т. Зуб. – М.: ФОРУМ. ИНФРА-М. 2006. – 256 с.
8. Корецький М.Х. Стратегічне управління / М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дасій. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
9. Хасси Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001, – 384 с.
10. Блакита Г.В. Систематизація видів фінансової стратегії торговельних підприємств / Г.В. Блакита // Вісник КНТЕУ. – 2009. – № 6. – С. 67-77.
11. Блакита Г.В. Система внутрішньовидової сегментації напрямів фінансової стратегії торговельних підприємств / Г.В. Блакита // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький, 2009. – № 6. – Т. 1. Економічні науки. – С. 242-248.
12. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент / З.І. Галушка, І.Ф. Комарницька. – Чернівці: Руга, 2006. – 248 с.

Рецензент докт. екон. наук, професор Сусиденко В.Т.

631.115

*Лазоренко Л.В., к.е.н., доцент,
Національний університет «Києво-Могилянська Академія», м. Київ*

ОРГАНІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В сучасних умовах ведення бізнесу все більше керівників погоджуються з тим, що серед факторів, які впливають на довгостроковий успіх компанії перше місце посідає людський фактор. Саме висококваліфікований, правильно організований і мотивований персонал визначає долю підприємства, тому управління кар'єрою персоналу має велике значення в досягненні головної мети будь-якого підприємства. Керівництво організації повинно не тільки приділяти увагу правильному добору кадрів, але й займатися їх навчанням, стимулювати саморозвиток, забезпечувати умови для ефективного розвитку своїх працівників, як в середині самого підприємства, так і за його межами.

Метою даного дослідження є аналіз існуючого механізму процесу управління розвитком персоналу на підприємствах та організаціях України та надання пропозицій щодо його удосконалення.

Відповідно до поставленої мети можна виділити наступні завдання:

1. Оцінка системи управління розвитком персоналу в Україні.
2. Визначення сутності та ролі людського капіталу.
3. Розробка стратегії управління розвитком персоналу в організації за сучасних умов діяльності.

Загострення ситуації на ринку праці України обумовило поглиблення уваги до якості та конкурентоспроможності робочої сили. На думку О. А. Грішнової, якість робочої сили — це сукупність людських характеристик, що проявляються в процесі праці та охоплюють кваліфікацію, особисті й ділові риси працівника. Під конкурентоспроможністю робочої сили вона розуміє сукупність якісних і вартісних характеристик специфічного товару «робоча сила», що забезпечує задоволення конкретних потреб роботодавців. Вона має певні якісні і кількісні характеристики [1, с.25]. Н. Том під системою розвитку персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та нахилів співробітників [2, с. 89]. Більш широко розглядають це поняття російські вчені, зокрема А.Я. Кібанов. На їх думку, розвиток персоналу — це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом [3, с. 74].

Організація управління розвитком персоналу та кар'єрою на підприємстві в умовах ринкових відносин розглядається з двох боків – як індивідуальна організація, та як управлінська організація. Перша пов'язана з актуалізацією потреби людини у забезпеченні власної безпеки та добробуту в умовах нестійкого середовища, друга – зі зростанням значення повного використання обмежених ресурсів, у тому числі, кадрового й інтелектуального потенціалу працівників. Тому розвиток персоналу вивчалася з точки зору двох підходів до визначення його сутності – індивідуальної й організаційної, з позицій яких аналізується цей складний соціально-економічний феномен. Цей підхід, аналіз генезису і подальшого розвитку персоналу, критичне вивчення наукових праць з питання розвитку персоналу у різних галузях знань дозволяють зробити висновок про необхідність розгляду розвитку персоналу як узгодження потреб, мотивів, інтересів і життєвих цілей індивіда з організаційною еволюцією.

В даний час вітчизняні підприємства стали приділяти особливу увагу проблемам управління персоналом та його розвитку. Це пов'язано з тим, що соціально-економічні протиріччя, які накопичуються, у суспільстві знаходять вираження в незадоволеності зайнятого населення роботою, у відсутності професійного росту, у невідповідній оплаті праці за фактичними її результатами, а часом просто у звільненні працівників, що поповнюють армію безробітних. Кадрові менеджери сьогодні покликані володіти методикою роботи з персоналом, кваліфіковано проводити добір і адаптацію працівників, організувати їх перепідготовку, навчання інноваціям.

Розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри працівників, стимулюванням розвитку персоналу тощо [4, с.178].

Складовими процесу розвитку персоналу організації є: професійне навчання персоналу, виробнича адаптація, оцінка й атестація персоналу, планування трудової кар'єри персоналу.

Розвиток персоналу значною мірою залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо в організації. Одним із результатів розвитку персоналу є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників. Водночас розвиток персоналу передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального та нематеріального стимулювання праці.

Якщо розвиток персоналу здійснюється переважно в межах організації або з її ініціативи поза виробництвом, то професійний розвиток особистості може виходити за межі трудової діяльності в організації, відбуватися не тільки за рахунок її коштів, а й за рахунок бюджетних чи власних коштів працівника.

Професійний розвиток особистості в межах організації – це професійний розвиток персоналу, що передбачає цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей [5, с.248].

Завданнями розвитку персоналу організації можуть бути:

здійснення професійної підготовки працівників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу, запровадження гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;

організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;

забезпечення повного використання здібностей, інтересів і вмінь працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій, щоб у такий спосіб підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможність на ринку;

проведення оцінки персоналу, використання результатів оцінки під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв'язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації;

формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального й нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу й привабливості організації серед молоді та інших груп населення [5, с. 254].

Реалізація завдань з розвитку персоналу потребує значних витрат ресурсів. Витрати на персонал є основою розробки виробничих та соціальних показників, самої стратегії розвитку організації. Питома вага витрат організацій на персонал у собівартості продукції чи послуг має виражену тенденцію до зростання. Тому важливого значення набувають економічні аспекти розвитку персоналу, заходи щодо забезпечення раціональнішого використання коштів роботодавця на зазначені цілі. Проблеми інвестування в розвиток людини знайшли своє відображення в концепції людського капіталу.

Світовою практикою доведено, що інвестиції в людський капітал - найефективніші. Саме цим зумовлюється нова якість економічного зростання, яка зміцнилась за останні десятиліття в розвинених країнах. У Західній Європі цей компонент забезпечує близько 75 % приросту національного багатства.

Є три рівні визначення людського капіталу:

на особистому рівні під людським капіталом розуміються знання та навички, які людина здобула шляхом освіти, професійної підготовки, практичного досвіду, використовуючи при цьому природні здібності, і завдяки яким вона може надавати цінні виробничі послуги іншим людям;

на мікроекономічному рівні людський капітал - це сукупна кваліфікація та професійні знання всіх працівників організації, а також її здобутки в галузі ефективної організації праці та розвитку персоналу;

на макроекономічному рівні людський капітал охоплює накопичені вкладення у фонд освіти, професійної підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації, профорієнтаційні послуги, послуги центрів зайнятості, охорони здоров'я тощо. Це національний людський капітал.

Виходячи з цього, дуже важливим є правильно сформулювати стратегію розвитку персоналу на тому чи іншому підприємстві, яка б сприяла не тільки ефективності і конкурентоспроможності однієї компанії, а й позитивно впливала на розвиток галузі в цілому.

Стратегія розвитку персоналу тісно взаємопов'язана з стратегією управління організації. Кожному варіанту стратегії управління організації відповідає певний варіант стратегії розвитку персоналу. Розглянемо ці співвідношення. Стратегія підприємництва характерна для організацій, що розвивають нові напрями діяльності. Це підприємства, які або тільки виходять на ринок, або мають можливість вкладати кошти в напрями діяльності з високою часткою фінансових ризиків.

Успішна реалізація стратегії підприємництва вимагає для організації персоналу-новаторів, які повинні мати гнучке мислення, бажання брати на себе відповідальність за прийняття управлінських рішень, працювати тривалий час, схильних до колективної праці, постійно підвищувати рівень своєї професійної майстерності. Зазначеному варіанту стратегії управління організації відповідає така стратегія розвитку знань, умінь та практичних навичок персоналу, що дає йому можливість освоїти нові напрями діяльності компанії. Це забезпечує гнучкість мислення і дій працівників, активну їх участь у розробці та реалізації нових проектів організації щодо виробництва товарів чи надання послуг.

Стратегія динамічного росту передбачає зміну цілей і структури організації. Завдання в даному випадку полягає у знаходженні балансу між потрібними змінами та стабільністю. В таких умовах працівники організації повинні швидко адаптуватися до змін, інтенсивно оволодівати тими знаннями, уміннями і практичними навичками, які необхідні персоналу для вирішення задач стратегії динамічного росту. Завданням стратегії розвитку персоналу за вказаним варіантом стратегії управління організації є забезпечення безперервного підвищення кваліфікації працівників, здійснення їх професійної перепідготовки відповідно до змін цілей та структури підприємства. Внаслідок розширення сфер і обсягів діяльності особлива увага приділяється плануванню трудової кар'єри персоналу, його професійно-кваліфікаційному просуванню, формуванню резерву на нові посади керівників структурних підрозділів компанії.

Стратегія прибутку проводиться організаціями, що знаходяться на стадії зрілості та розраховують одержувати сталий прибуток за рахунок реалізації товарів чи надання послуг, які користуються стійким

попитом на ринку. Основним завданням організації за такою стратегією управління є збільшення випуску продукції чи надання послуг при мінімізації витрат, а система управління складається з чітких процедур, правил, котрі спрямовані на регулярний і жорсткий контроль, максимально можливе усунення невизначеності у виробничому процесі.

Відповідно до цих умов стратегія розвитку персоналу ґрунтується на відносно сталих вимогах до рівня професійної майстерності працівників. Завдання служби управління персоналом зводяться в основному до підтримки досягнутого рівня для недопущення зниження обсягів прибутків або погіршення якості товарів чи послуг шляхом здійснення безперервного підвищення кваліфікації працівників. Стабільними також залишаються обсяги первинної професійної підготовки співробітників підприємства.

Стратегія ліквідації вибирається організацією у тому випадку, коли всі або основні напрями діяльності збиткові, товари чи послуги не користуються попитом на ринку. За таких обставин стратегія розвитку персоналу орієнтується, насамперед, на соціальний захист працівників, підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці. Це повинно нейтралізувати негативний вплив очікуваних скорочень чисельності персоналу підприємства на розвиток трудового потенціалу суспільства. Тому заходи щодо професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації вивільнюваних і вивільнених працівників набувають важливого значення.

Стратегія зміни курсу застосовується організаціями, що зорієнтовані на швидке зростання обсягів прибутку, освоєння нових або розширення вже наявних ринків збуту своїх товарів чи послуг. Ця стратегія вимагає від фірми зміни всієї системи управління та відносин на підприємстві. За таких умов посилюється роль кожного працівника організації у пошуку нових нестандартних рішень для реалізації стратегії.

Запровадження нових напрямів діяльності, зміна курсу організації, виходячи з її внутрішніх ресурсів, вимагає в стратегії розвитку персоналу головні акценти змістити на оволодіння працівниками нових знань, умінь, і навичок. Професійна перепідготовка та підвищення кваліфікації набувають виняткове значення для реалізації стратегії зміни курсу.

Організація нових напрямів діяльності дозволяє компанії запропонувати персоналу професійно-кваліфікаційне просування, нові більш привабливі і складні за змістом праці робочі місця. Враховуючи те, що без ентузіазму, активної участі більшості працівників здійснити на практиці дану стратегію неможливо, важливе місце у стратегії розвитку персоналу займає матеріальне та нематеріальне стимулювання розвитку робітників, фахівців з вищою освітою й керівників.

Досвід застосування різними компаніями стратегій управління організації та стратегій розвитку персоналу показує, що вони рідко зупиняють свій вибір на якомусь одному варіанті. Частіше загальна стратегія управління є комбінацією перерахованих стратегій. Хоча їх послідовність визначається значимістю і очікуваними результатами кожної стратегії управління організації, у будь-якому випадку підприємство повинне проводити активну політику щодо розвитку персоналу.

Наприклад, якщо підприємство в якості стратегії управління організації вибере максимальне використання у виробництві високих технологій, об'єднуючи таким чином стратегію підприємництва та стратегію прибутку, тоді для досягнення успіху організація вимушена здійснювати активні заходи не тільки стосовно професійної перепідготовки працівників і первинної підготовки робітників, але й підвищення кваліфікації персоналу. Не залишається поза увагою також заходи з планування трудової кар'єри працівників, їх професійно-кваліфікаційного просування тощо.

Отже, застосування раціонально розробленої стратегії управління розвитком персоналу організації створить можливість для:

- підвищення ефективності процесу кадрового планування;
- удосконалення процесу добору персоналу та ефективного використання кадрового резерву;
- створення ефективного механізму використання потенціалу трудових ресурсів підприємства;
- створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі;
- підвищення ініціативності та активності персоналу до виконання не лише певного обсягу роботи, а й творчих завдань;
- підвищення загального рівня професіоналізму та кваліфікації персоналу;
- максимального використання кадрового потенціалу для досягнення цілей діяльності організації;
- виховання у працівників підприємства почуття лояльності, поваги та гордості за результати діяльності, розуміння того, наскільки престижним є робота саме на цьому підприємстві;
- виховання у працівників почуття професійної відповідальності за результати діяльності.

Література

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: учеб. пособ. / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 239 с.

2. Лучшие HR-решения / А. Крымов, В. Ярных, С. Иванова, В. Кобзева и др.; под ред. А. Кремова. – М.: Вершина, 2009. – 192 с.
3. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учеб. пособ. / В.В. Лукашевич.– М.: КноРус, 2008. – 240 с.
4. Менеджмент персоналу / Під ред. В.М. Данюк.- К.: КНЕУ, 2005. - 398 с.
5. Маслов В.Е. Управление персоналом предприятия / В.Е. Маслов.; под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М, 2002.- 312 с.

Рецензент докт. экон. наук, профессор Клименюк Н.Н.

657.6

*Дерій В.А., к.е.н., доцент, докторант,
Тернопільський національний економічний університет*

ФОРМИ Й ТИПИ ЕКОНОМІЧНОГО КОНТРОЛЮ В КОНТЕКСТІ ВИТРАТ І ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВ

Економічний контроль відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності функціонування сучасних підприємств. Його класифікують за відповідними видами, формами і типами, які тісно пов'язані між собою і сприяють економії витрат та збільшенню доходів підприємств. Звідси, види, типи і форми економічного контролю є актуальними та викликають певну зацікавленість з боку науковців в плані подальших пошуків у даному напрямку.

Проблемам економічного контролю, присвятили наукові праці М.Г. Белов [1], Ф.Ф. Бутинець [2], Н.С. Вітвіцька [3], Н. Г. Виговська [4], М. В. Грідчена [5], Л.В. Дікань [6], І. К. Дрозд [7], С.В. Калюга [8], В.Ф. Максимова [9], Л.В. Нападовська [10], Р.М. Пушкар [11], Б.Ф. Усач [12], В.О. Шевчук [13], М.Я. Штейман [14] та інші. Згадані вище вчені-економісти відіграли важливу роль в розвитку теорії економічного контролю, методики контролю за витратами і доходами підприємств. Проте, між науковцями досі існує суперечка щодо визначень і класифікації понять «форми контролю» і «типи контролю». Одна група науковців не вживає поняття «типи контролю», вважаючи, що маємо достатньо форм контролю, а типи контролю є однією із класифікаційних ознак цих форм. Друга група (до якої належимо і ми) – переконана, що типи контролю не допустимо відносити до форм контролю, адже це внесе певну плутанину і неясність в термінології.

Метою статті є проведення критичного аналізу поглядів вчених-економістів щодо форм і типів економічного контролю та вироблення пропозицій автора з уточнення й розширення їхніх класифікаційних ознак, як основи для підвищення ефективності витрат і доходів підприємств.

Форми економічного контролю – це, за нашим баченням, певні характеристики контролю, що пов'язані із застосуванням відповідних його прийомів та способів. Зокрема, характеристики контролю за часом проведення, джерелами контрольних даних, власне перелік і встановлення специфіки застосування самих прийомів та способів контролю, а також його своєчасності (повноти) і т.д.

Щодо форм економічного контролю, то серед вчених-економістів існує великий діапазон думок. Аналіз розглянутих різними авторами форм дає нам змогу стверджувати, що більшість авторів сходяться на тому, що форми контролю проявляються за такими ознаками: за часом контролю (попередній, поточний, наступний); за джерелами контрольної інформації (документальний, фактичний); за способами і прийомами проведення контролю (слідство (розслідування), перевірка та / або обстеження, економічний аналіз (аналіз господарської діяльності), ревізія, аудит (аудиторська перевірка), інвентаризація тощо) [1-6; 8; 10-14].

Частина авторів деталізують форми перевірки (тематичні, камеральні, превентивні, контрольні, поточні контрольні, лічильні, рахункові, арифметичні, формальні, нормативно-правові, зустрічні, перевірки операцій в натурі, дотримання трудової дисципліни, виконання прийнятих рішень) [2-4; 6; 8; 12; 13].

Окремі ознаки класифікацій подані одним-двома авторами, проте цінність даних від цього не втрачається. Зокрема, С.В. Калюга класифікує контроль за періодом охоплення подій: до дати складання Балансу і після дати складання Балансу [8, с. 56].

Л.В. Нападовська, серед іншого, виділяє в залежності від механізму дії контролю: з прямим зв'язком; зі зворотнім зв'язком; з прямим (зворотнім) зв'язком; в залежності від застосування рішень: активний та пасивний контроль [10, с. 71].