ISSN 1992-7681

Научно-практический журнал

№ 1 (42)
2013

Экономика КРЫМА



Симферополь

ДРАБАНИЧ А.В., ДОБРОНОВСЬКА И.Г.	Анализ рынка страховых услуг для физических лиц	249
КАРТАШЕВСКАЯ И.Ф.	Теоретические и праксеологические аспекты оценки эффективности управления в туризме	252
КИРЕНКИНА Э.С., САДЛАЕВА А.М.	Особенности и тенденции развития рынка консалтинговых услуг в Украине	257
МУСИЕНКО В.Д., БОНДАРЬ А.Ю., ПЕТРОВА А.Е.	Состояние и анализ проблем функционирования технопарков в Украине	260
АФАНАСЬЕВ И.Е.	Совершенствование системы управления производством концентрата в условиях рыночных преобразований	265
АФАНАСЬЕВА М.Г.	Моделирование стратегии развития горнорудного предприятия на основе особенностей комплексного освоения рудных месторождений с учетом риска	270
ОЛЕКСЕНКО С.В.	Современные тенденции развития предприятий агросферы и пищевой промышленности в контексте взаимосвязи и взаимозависимости	275
ДЖАФЕРОВА С.Е.	Теоретико-методические предпосылки стандартизации и гармонизации системы бухгалтерского учета в современных условиях	277
ДАРЧУК В.Г	Анализ развития сельского (зеленого) туризма в Украине	281

ЭКОНОМИКА ПРЕДПРИЯТИЙ

ПОЛОЖАЕНКО С.А., ПРОКОПЕНКО В.П., ТАНАСЕНКО М.О.	Выбор показателей для моделирования инновационной деятельности предприятия	287
РОГАТЕНЮК Э.В.	Анализ количественных моделей оценки вероятности банкротства предприятий	291
БОКОВЕЦЬ В.В., ЙОКАЛО Ю.В., МАЛІЦЬКА О.А.	Диагностика эффективности управления предприятием	297
ПОЛИЩУК И.И.	Внедрение системы оценки персонала с целью эффективного управления персоналом организации	299
ПОЙДА-ЮСИК Н.Н.	Теоретические обобщения сущности и структуры экономической безопасности корпоративного предприятия	305
ВАСИЛЬЧУК Н.А.	Проблемы развития персонала предприятия: стратегический аспект	310
ПАВЛЕНКО И.Г.	Принципы управления современным гостиничным предприятием	315
ЖУВАГИНА И.А.	Факторы формирования инвестиционного потенциала предприятий розничной торговли	318
СКРИПНИК Г.А.	Управление финансовыми ресурсами аграрного предприятия	322
СУМЕЦ А.М.	Алгоритм определения максимальных логистических затрат на осуществление логистической деятельности предприятия	326
БЕРИСЛАВСКАЯ А.В.	Роль руководства в процессе управления изменениями	333
КОРОЛЕНКО Ю.Н.	Теоретические основы формирования конкурентной стратегии предприятия	336
АДВОКАТОВА Н.А.	Управление инновационной деятельностью обувных предприятий с целью обеспечения качества туристического продукта	340
ПОСТОРОНКО В.М.	Конкурентоспособность и качество в формировании конкурентного потенциала предприятий пищевой промышленности	344
СТЕФАНИШИН Л.С.	Алгоритм имитационной модели производственно-логистической системы газораспределительных предприятий	348

65.01.000.7

Васильчук Н.О., к.е.н., доцент,
ТНУ імені В.І. Вернадського

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ

Сучасна економічна ситуація вимагає впровадження нових підходів до процесу управління персоналом. Успіх виробничо-господарської діяльності підприємства значною мірою залежить від ефективності використання людських ресурсів, які обумовлюють результативність організації в цілому. В низці чинників, що забезпечують конкурентоспроможність та ефективність підприємства в перспективі, важливе місце посідає використання в господарському процесі конкурентоспроможності персоналу. У свою чергу конкурентоспроможність персоналу може бути сформована за рахунок реалізації стратегії, яка відповідає умовам функціонування персоналу.

Ефективна діяльність підприємства залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, достатнього майнового потенціалу, а також від компетенції персоналу й ефективності його внутрішньої організації. Ефективність використання людських ресурсів виявляється у високопродуктивному використанні й розвитку матеріальних засобів виробництва, задоволенні потреб і очікувань клієнтів. Для досягнення таких результатів підприємство повинно бути укомплектоване відповідною чисельністю працівників, які володіють необхідним потенціалом, для яких створено необхідні умови, котрі сприяють підвищенню ефективності праці. На сьогоднішній день практика потребує від працівників результатів професійної освіти не тільки у вигляді отриманих знань, а й їхньої практичної готовності та здатності до вирішення завдань, як у типових, так і нестандартних ситуаціях професійного життя.

Питання підвищення потенціалу персоналу, як основного компоненту конкурентоспроможності підприємства в цілому у найближчій перспективі будуть постійно перебувати в центрі уваги як науковців так і практиків.

Теоретичні та методичні аспекти управління персоналом вивчались у роботах таких вчених, як Д.П. Богиня, О.А. Гришнова, В.М. Гриньова, О.І. Рофе, А.В. Калініної, А.М. Долженський, В.С. Сухарський та інші. Проте слід зазначити, що недостатньо розробленими є проблеми розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства, який виступає необхідною складовою кадрової політики підприємства. У сучасних умовах багато підприємств стали приділяти увагу проблемам управління персоналом. Соціально-економічні протиріччя, які накопичуються у суспільстві, виражаються у незадоволеності зайнятого населення роботою, відсутності професійного росту, невідповідності оплати праці, звільненню працівників. Тому сучасні

кадрові менеджери повинні володіти методикою роботи з персоналом у сучасних мінливих умовах господарювання.

Метою статті є дослідження теоретичних та практичних положень щодо розвитку персоналу на підприємствах у контексті стратегічного забезпечення.

Стратегічний розвиток персоналу спрямовано на створення організації та умов для навчання, розвитку і вдосконалення професійних навичок з метою підвищення рівня організаційної, командної і індивідуальної ефективності. Стратегічний розвиток персоналу включає [1] введення, усунення, модифікацію, управління і керівництво процесами та обов'язками таким чином, щоб всі індивідуальні працівники і члени команд володіли знаннями, вміннями, навичками і компетентністю, необхідними для виконання поточних і потенційних завдань, поставлених організацією. Це розвиток, що виходить з бачення майбутніх здібностей і потенціалу людей, протікає в рамках загальної стратегічної моделі організації. Стратегії розвитку персоналу випливають з ділових стратегій і підтримують їх реалізацію. Поточні та майбутні потреби організації задовольняються за рахунок використання якісних людських ресурсів.

Стратегічне планування направлено на створення цілісної моделі розвитку персоналу, велика частина процесів – на формування середовища, де працівників заохочують до розвитку. Діяльність кадрових служб включає тренінгові програми з розвитку інтелектуального капіталу та культурне навчання організаційного, командного та індивідуального характеру. Створюється навчальна організація, в якій відбувається систематичне керування знаннями.

Політика стратегічного планування пов'язана з інвестуванням в персонал і розвитком людського капіталу організації. Одна з основних цілей управління персоналом – створення умов, при яких буде реалізований прихований потенціал працівників, що включає, як правило, не просто здатність набувати і використовувати нові знання, вміння та навички, а й шкопічені нереалізовані ідеї про шляхи вдосконалення діяльності організації .

Розробка стратегії конкурентоспроможності персоналу підприємства має базуватись на таких принципах [2]: інноваційні напрями розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства; запровадження мотиваційних механізмів підвищення якісного рівня професійної підготовки.

Послідовність дій з вибору стратегії конкурентоспроможності персоналу підприємства має включати: визначення конкурентної стратегії підприємства; вибір стратегії розвитку конкурентоспроможності для кожної категорії персоналу, що має підтримувати стратегію підприємства; дії зі збереження конкурентних переваг; поточні заходи з поліпшення конкурентних позицій та покращення показників роботи.

Стратегічний розвиток конкурентоспроможності персоналу є способом досягнення мети підприємства шляхом зміни кількісних та якісних характеристик персоналу, що передбачає певну послідовність дій з формування та реалізації відповідної стратегії. Системне управління персоналом підприємства є цілеспрямованою діяльністю лінійних і функціональних керівників усіх рівнів, а також працівників кадрових служб (рис. 1) [2]:

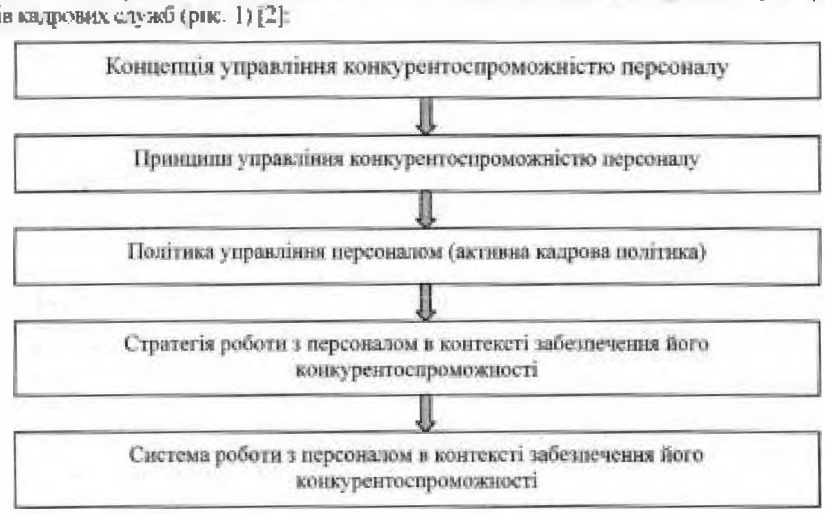


Рис. 1. Послідовність формування системи роботи з персоналом на підприємстві

У сучасних умовах для удосконалення системи управління персоналом слід використовувати наступні методи [3]: економічні — основані на використанні економічних законів: матеріальне стимулювання, економічний аналіз, планування, затвердження економічних норм та нормативів; соціально-психологічні – основані на використанні закономірностей соціології та психології: соціальний аналіз в колективі, соціальний розвиток колективу, психологічна дія на працівників (формування груп, створення сприятливого психологічного клімату), моральне стимулювання, розвиток у працівників ініціативи і відповідальності.

Складовими стратегії управління персоналом є: умови і охорона праці, техніка безпеки персоналу; форми і методи регулювання трудових відносин; методи вирішення виробничих і соціальних конфліктів; встановлення норм і принципів етичних взаємовідносин у колективі, розробка корпоративного кодексу (кодексу ділової етики); політика зайнятості в організації, включаючи аналіз ринку праці, систему найму та використання персоналу, встановлення режиму праці та відпочинку; профорієнтація і адаптація персоналу; заходи з нарощування кадрового потенціалу і кращому його використанню; вдосконалення методів прогнозування та планування потреби в персоналі на основі вивчення нових вимог до працівників і робочих місць; розробка нових професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу на основі систематичного аналізу та проектування робіт, виконуваних на різних посадах і робочих місцях; нові методи і форми відбору, ділової оцінки та атестації персоналу; розробка концепції розвитку персоналу, що включає нові форми і методи навчання, планування ділової кар'єри та професійно-службового просування, формування кадрового резерву з метою випереджаючого проведення цих заходів по відношенню до термінів появи потреби в них; вдосконалення механізму управління трудовою мотивацією персоналу; розробка нових систем і форм оплати праці, матеріального і нематеріального стимулювання працівників; заходи по поліпшенню рішення правових питань трудових відносин та господарської діяльності; розробка нових та використання існуючих заходів соціального розвитку організації; вдосконалення інформаційного забезпечення всієї кадрової роботи в рамках обраної стратегії; заходи щодо вдосконалення всієї системи управління персоналом або її окремих підсистем і елементів.

Таким чином, кадрова політика організації є похідною від стратегії організації, а її характеристики залежать від напрямків стратегічного менеджменту, здійснюваного в організації (табл. 1) [4].

Таблиця 1

Взаємозв'язок стратегії організації та стратегії управління персоналом

Тип стратегії організації	Стратегія управління персоналом	Складові стратегії управління персоналом
Підприємницька стратегія Прибуваність проекту з високим ступенем фінансового ризику, мінімальною кількістю дій. Ресурсне забезпечення всіх вимог замовника. У центрі уваги - швидке здійснення найбільш важливих заходів, навіть без відповідного опрацювання	Пошук та залучення працівників-новаторів, ініціативних, контактних, з довготривалою орієнтацією, готових ризикувати, не боятися відповідальності. Важливо, щоб провідні співробітники не мінялися	Відбір і розстановка персоналу: пошук людей, здатних йти на ризик і доводити справу до кінця. Винагороди: на конкурентній основі, неупереджені, по можливості задовольняють смакам працівника. Оцінка: грунтується на результатах, не дуже жорстка. Розвиток особистості: неформальне, орієнтоване на наставника. Планування переміщень: в центрі - інтерес службовців. Вибір робочого місця, відповідного інтересам працівника.
Стратегія динамічного зростання Ступінь ризику менша. Постійне встановлення поточних цілей і створення фундаменту для майбутнього. Політика організації та процедури фіксуються письмово, оскільки вони тут необхідні і для більш суворого контролю, і як основа подальшого розвитку організації	Співробітники повинні бути організаційно закріплені, мати гнучкість в умовах, що змінюються, бути проблемно-орієнтованими і працювати в тісному співробітництві з іншими.	Відбір і розстановка персоналу: пошук гнучких і вірних людей, здатних ризикувати. Винагороди: справедливі. Оцінка: грунтується на чітко обумовлених критеріях. Розвиток особистості: акцент на якісному зростанні рівня і області діяльності. Планування переміщень: враховуються реальні сьогоднішні можливості та різноманітні форми службового просування.

Основні завдання стратегічного управління персоналом на підприємстві [1]: розробка стратегій індивідуального навчання; вдосконалення організаційного навчання та створення організації, що навчають;

управління знаннями; формування інтелектуального капіталу; поліпшення якостей керівних працівників; розвиток «емоційної культури» і стратегічної спроможності.

Стратегії розвитку людських ресурсів. Стратегії індивідуального навчання. В організації керуються їхніми вимогами до людських ресурсів, вираженими в уміннях, навичках і типах поведінки, необхідних для досягнення організаційних цілей. Початковою точкою повинні служити підходи до надання можливостей для навчання та розвитку.

Стратегія повинна відображати: способи визначення потреб у навчанні; роль планування особистого розвитку і самонавчання; підтримку індивідуального навчання за допомогою керівництва, консультування, навчальних центрів, наставництва, поза організаційних курсів (для задоволення конкретних потреб працівника), внутрішніх і зовнішніх тренінгових програм і курсів (для задоволення потреб групи).

Стратегії організаційного навчання. Організаційне навчання – процес скоординованих системних змін з вбудованими механізмами для індивідуального і групового доступу, формування і використання інформаційних ресурсів підприємств структури і культури в цілях розвитку організаційної спроможності.

Стратегія організаційного навчання націлена на розвиток ресурсної спроможності компаній. Це співзвучно одного з базових принципів управління людськими ресурсами, а саме необхідність інвестування в людей для розвитку людського капіталу, необхідного для організації, і збільшення обсягу знань, умінь і навичок. Відповідно до теорії людського капіталу знання, уміння і навички, отримані працівником у результаті освіти і тренінгу, включаючи придбання професійних навичок на підставі особистого досвіду, формують певний обсяг виробничого капіталу.

Принципи організаційного навчання: передача працівникам чіткого і цілісного бачення організації для підвищення усвідомлення необхідності в стратегічному мисленні на всіх рівнях; необхідність розробки стратегії в рамках організаційного бачення, яке крім переконливості відрізняється місткістю і недвозначністю. Це сприятиме розширенню діапазону стратегічних можливостей і розвитку мислення, а також задасть потрібний напрямок генерації знань; в рамках бачення і цілей основними рушійними факторами організаційного навчання стають процеси регулярного діалогу, комунікації та обговорення.

Організації з одиночної «петлею навчання» визначають для себе «провідні зміни», тобто те, чого вони очікують досягти. Потім вони контролюють і оцінюють здобутки і при необхідності вживають коригувальні дії, завершуючи, таким чином, «петлю». Подвійна «петля навчання» можлива, якщо контроль ініціює дію з перегляду «провідних змінних» у зв'язку з необхідністю відповідності нової ситуації, що виникла у зовнішньому оточенні. Організація отримує для себе нові орієнтири у світлі обставин, що змінилися і, отже, здатна прийняти рішення про методи досягнення нових цілей.

Процес організаційного навчання – основа концепції організацій, що навчається, яка постійно вдосконалюється завдяки створенню та розвитку здібностей, необхідних для майбутнього успіху. Ця організація сприяє навчанню всіх своїх членів і постійно трансформується. Вона повинна вміти адаптуватися до мінливих умов і розвивати свій персонал. Організація, що навчається володіє умінням створювати, набувати і передавати знання, а також змінювати поведінку, щоб врахувати нове знання та ідеї. У ній реалізуються [4]:

1) систематичний процес вирішення проблем, що базується на філософії та методах руху з підвищення якості. Його основоположні ідеї: наукове обґрунтування, що замінює здогадку в діагностиці проблем; перевага фактичних даних припущеннями як основа для прийняття рішень (управління, заснований на фактах); використання простих статистичних інструментів (гістограма, карта Парето та причинно-наслідковий діаграма) для структурування даних і формулювання висновків;

2) експериментальна діяльність, яка складається з систематичних досліджень та перевірки нових знань. Програми безперервного вдосконалення («кайзер») – важлива характеристика навчається організації;

3) навчання на базі минулого досвіду – організація переглядає успіхи і невдачі, систематично їх оцінює і фіксує отримані уроки доступним для співробітників способом;

4) навчання за рахунок інших – вихід за рамки безпосереднього оточення в цілях придбання нової перспективи нерідко супроводжується видатними одкровеннями («безсовісна крадіжка ідей»). Більш формальна назва цього процесу – «бенчмаркінг» – описує організований процес виявлення компаній з «найкращою практикою» і подальшого аналізу можливості і доцільності копірування їх дій з деякими модифікаціями для застосування всередині компанії;

5) швидке і ефективне розповсюдження знання по всій організації за допомогою підтримки людей з новим експертним знанням або шляхом навчальних та тренінгових програм, якщо вони відкрито пов'язані з реалізацією.

Фокусування на колективному вирішенні проблем всередині організації досягається завдяки використанню командного навчання і методу «лінучих систем». При цьому розглядаються всі можливі причини виникнення проблем, щоб провести більш чітку межу між тими, які можна вирішити, і тими, які не можна вирішити в принципі.

Стратегія управління знанням. Управління знанням базується на відношенні до знання як до ключового ресурсу, включає трансформацію ресурсної бази знання шляхом виявлення релевантної інформації і потім обмін нею для стимулювання навчання. Мета – генерація потоку знання і подальше прискорення його руху від організації в напрямку її членів.

Стратегія управління знанням стимулює обмін інформацією за допомогою взаємодії людей і надання їм доступу до необхідних ресурсів. Знання міститься в презентаціях, звітах, базах даних, бібліотеках документах про політику організації і керівництві до дії. Воно може переміщатися по організації традиційними методами: збори, робочі групи, курси, майстер-класи, публікації, відео-та аудіо засоби. Інтелектуальний капітал складається з «прихованого» активів організації, які можуть відноситися до споживачів (бренди, лояльність), до організації (корпоративна експертиза, накопичене знання, комерційні секрети, системи і методики) і до індивідуальних працівників (ноу-хау, здібності, особливі вміння і навички). Останні становлять людський капітал організації, де власне і концентруються кадрові стратегії.

Стратегія розвитку інтелектуального капіталу, яка концентрується на максимізації активів і мінімізації пасивів, повинна базуватися на інформації про наявні здібності і оцінці майбутніх потреб. Визначаються можливості розвитку здібностей для задоволення майбутніх потреб організації та розробляється стратегія навчання.

Стратегії розвитку керівних кадрів. Керівні кадри у своїх підходах до підвищення ефективності організації орієнтуються на довгострокову перспективу: постачають менеджерів інформацією про те, чого від них очікують; надають можливість звірити мета, згідно з якими буде оцінюватися ефективність роботи менеджерів, і визначити області невідповідності, в яких слід підвищити рівень компетентності; дозволяють певним менеджерів, що володіють певним потенціалом, стимулюють їх до складання та виконання планів особистого розвитку і забезпечують умови для розвитку, навчання та досвіду, для підготовки до більш складних завдань індивідуального і організаційного характеру; формують умови для збереження спадкоємності керівників і створення системи, регулюючої і контролюючої цей процес.

Стратегії розвитку «емоційної культури». Поняття «емоційна культура» включає: здатність усвідомлювати власні почуття й почуття інших людей; мотивувати себе та інших, керувати емоціями в собі і в стосунках з оточуючими. Наявність високого ступеня «емоційної культури» є необхідною якістю успішного лідера.

Виділяють такі складові «емоційної культури» [4]: 1) саморегуляція – здатність контролювати або переорієнтувати деструктивні імпульси і настрою та регулювати власну поведінку в поєднанні з прагненням енергійно і наполегливо досягати поставлених цілей; 2) самоусвідомлення – здатність усвідомлювати і розуміти свої настрої, емоції і мотиви поряд із впливом, який вони чинять на оточуючих; 3) соціальна орієнтація – здатність розуміти емоційний настрій інших людей і вміння будувати відносини з людьми з урахуванням їх емоційної реакції; 4) соціальні уміння і навички – майстерність в управлінні відносинами і створенні мереж для отримання результатів від інших людей, вміння досягати особисті цілі, здатність знаходити спільну мову і будувати стосунки з оточуючими.

У сучасних соціально-економічних умовах вклад в персонал стає довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірми. Ефективність функціонування кадрової складової успіху підприємства залежить від обраної стратегії розвитку персоналу. Вибір стратегічної альтернативи повинен грунтуватися на співставленні стратегічної мети і кінцевого результату, який можливо досягти при реалізації кожної із стратегій. Для розвитку персоналу підприємства важливим є правильне обрання форм і методів стимулювання праці. Розвиток конкурентоспроможності персоналу є способом досягнення мети підприємства шляхом зміни кількісних та якісних характеристик персоналу, що передбачає певну послідовність дій з формування та реалізації відповідної стратегії. Стратегічний аспект розвитку персоналу передбачає послідовність дій з вибору стратегії конкурентоспроможності персоналу підприємства, що включає: визначення конкурентної стратегії підприємства; вибір стратегії розвитку конкурентоспроможності для кожної категорії персоналу, що має підтримувати стратегію підприємства; дії зі збереження конкурентних переваг, поточні заходи з посилення конкурентних позицій та покращення показників роботи персоналу.