

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

**Т. А. Костишина, доктор економічних наук**

В умовах глобалізації та необхідності інтегрування у світовий (європейський) економічний простір головним напрямом стратегії розвитку України має стати конкурентоспроможність як імовірність реалізації конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках. Забезпечення конкурентоспроможності України в ХХІ ст. пов'язане з вирішенням ряду стратегічних завдань, спрямованих на реалізацію її факторних переваг, інфраструктурного, наукового, інноваційного та матеріально-ресурсного потенціалу. Розв'язання поставлених завдань значною мірою залежить від конкурентоспроможності всіх галузей діяльності національної економіки.

Ефективне функціонування підприємств в умовах розвитку ринкових відносин пов'язане із забезпеченням оптимального співвідношення між затратами і результатами їхньої діяльності, пошуком більш раціональних форм застосування капіталу. Успішна реалізація названих умов залежить від економічного потенціалу підприємства та характеру його використання.

Теоретико-методологічні та економіко-організаційні аспекти управління економічним потенціалом підприємства розглянуті в працях таких вітчизняних і зарубіжних учених: О. Амосова, М. Армстронга, Т. Базарова, Д. Богині, О. Виханського, В. Герасимчука, В. Гриньової, О. Єгоршина, Г. Емерсона, Дж. Іванцевича, О. Кібанова, А. Колота, С. Оборської, Ю. Одегова, Н. Павловської, І. Л. Петрової, В. Пономаренко, Ф. Тейлора, В. Травіна, А. Файоля, Ю. Ципкіна, З. Шершньової, Г. Щокіна та ін. Формування соціально спрямованого управління в Україні на під-

приємствах різних галузей і форм власності потребує подальшого дослідження цієї комплексної багатогранної проблеми як у теоретичному, так і в практичному аспекті.

Поняття «економічний потенціал» було розвинуто після того, як технічний фактор як джерело значного ефекту було вичерпано і більше уваги стало приділятися людському фактору. Так, деякі автори ототожнюють економічний потенціал з потенціалом ресурсів, виділяючи в складі потенціалу ресурсів підприємства три елементи: матеріальні, трудові та фінансові ресурси [1, с. 25].

Інші трактують поняття «ресурсний потенціал» як сукупність матеріальних і нематеріальних активів, фінансових ресурсів, кадрового потенціалу підприємства та організаційної структури підприємства, які є гарантом ефективної діяльності підприємства в цілому як системи (рис. 1).

Деякі автори вважають, що ресурсний потенціал необхідно розглянути у взаємозв'язку з властивими кожній суспільно-економічній формації виробничими відносинами, що виникають між окремими працівниками, трудовими колективами, а також управлінським апаратом підприємства з приводу повного використання їх здібностей зі створенням матеріальних благ і послуг [3, с. 34].

Мурашко М. І. [4] трактує ресурсний потенціал як «здатність підприємства забезпечувати своє довгострокове функціонування та досягнення стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів».

Не применшуючи значення ресурсів як базису у формуванні потенціалу підприємства, відзначимо, що сама по собі їхня наявність не

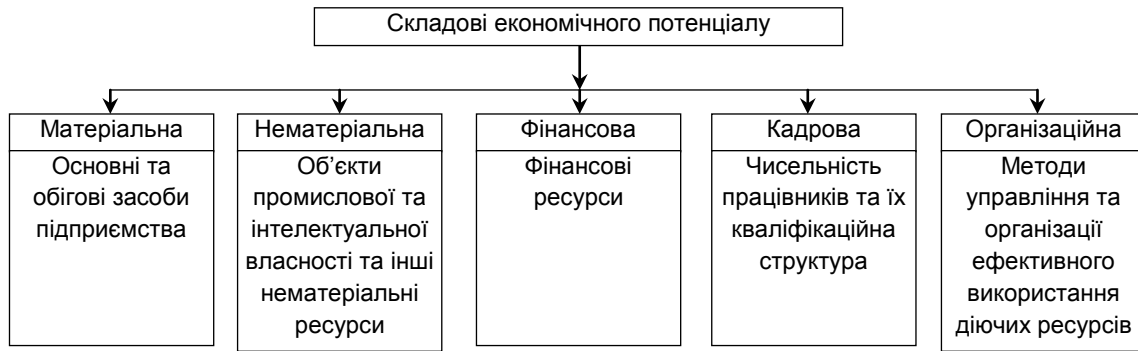


Рис. 1. Складові економічного потенціалу підприємства [2, с. 45]

є гарантом досягнення будь-яких цілей. Другою, не менш важливою складовою потенціалу є здатність підприємства мобілізувати ресурси. З урахуванням того, що сукупність таких здібностей в економічній літературі прийнято називати компетенціями, то ресурсний потенціал можна визначити як можливість ресурсів і компетенції підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів [5].

У сучасних умовах різко зростають вимоги до менеджменту персоналу як складової управління економічним потенціалом підприємства. Це пов'язано з тим, що суттєво змінюється роль працівника, який з пасивного виконавця перетворюється на активного учасника виробництва, може й бажає брати участь в

управлінні, прийнятті рішень не лише тактичного, а й перспективного значення. Людський чинник стає головним фактором виробництва, а витрати на персонал, на його розвиток вважаються першочерговими інвестиціями підприємств [6, с. 3].

Взаємозалежність стратегічних пріоритетів в управлінні персоналом і змісту управління персоналом зображено на рис. 2.

Підвищення кваліфікації – це систематичне оновлення та поглиблення як професійних знань, умінь і навичок за спеціальністю, професією, так і інтелектуального та культурного рівня спеціалістів.

Підвищення кваліфікації є складовою процесу професійного розвитку персоналу, який сприяє загальному інтелектуальному розвитку



Рис. 2. Взаємозалежність стратегічних пріоритетів в управлінні персоналом та змісту управління персоналом

людини, розширює її ерудицію і коло спілкування, зміцнює упевненість у собі. Можливість участі у системі підвищення кваліфікації здійснює вплив на ефективне виконання працівником професійних функцій.

Підготовка кваліфікованих кадрів у системі підвищення кваліфікації буде ефективною у тому випадку, якщо пов'язані з нею витрати будуть нижчими, ніж витрати на підвищення продуктивності праці, за рахунок професійної підготовки або усунення витрат, які виникають у разі помилкового найму робочої сили.

У ході формування системи підвищення кваліфікації необхідно прийняти економічне рішення, наскільки вузько спеціалізувати підготовку кваліфікованих кадрів і орієнтувати її на широкий діапазон. Якщо сутність підвищення кваліфікації кадрів буде обмежена сферою знань, які актуальні в певний проміжок часу для певного робочого місця, то це хоча і рентабельне на найближчий час, однак пов'язано з можливістю втрати вмінь пристосування до вимог, які висуваються до роботи.

Суттєвим і важливим є прийняття рішення про інвестування коштів у підвищення кваліфікації. Ефективність вкладу в людський капітал, зокрема на підвищення кваліфікації, можна розглядати аналогічно ефективності інвестицій в нові технології, обладнання, цінні папери тощо. При цьому необхідно враховувати, що такі вкладення можуть здійснювати як окремі особи, так і організація, а також держава. У будь-якому випадку слід порівнювати суму витрат на підвищення кваліфікації і можливі вигоди від інвестора. Величину вкладу у підвищення кваліфікації можна представити таким чином [7, с. 82]:

$$C = \sum_t^N \frac{R_t}{(1+r)^t} = \frac{R_t}{r} = \left[ 1 - \frac{1}{(1+r)^t} \right], \quad (1)$$

де  $C$  – величина інвестицій у підвищення кваліфікації;

$N$  – кількість років трудового життя після підвищення кваліфікації;

$R_t$  – додатковий дохід у  $t$ -му році в результаті підвищення кваліфікації;

$t$  – внутрішня норма ефективності вкладень у підвищення кваліфікації, %.

Конкурентними перевагами при інвестуванні в підвищення кваліфікації можуть бути:

- очікуване підвищення заробітної плати за рахунок отримання нових знань;
- зміна соціального статусу;
- просування по кар'єрних сходах, що певною мірою сприяє покращенню особистого добробуту.

Також необхідно враховувати розподіл у часі переваг від отриманого підвищення кваліфікації, тому що ефект може тривати все трудове життя, з моменту використання нових знань у роботі.

Враховуючи вищезазначене, підвищення кваліфікації є важливою складовою професійного розвитку персоналу. На рис. 3 представлений механізм управління процесом професійного розвитку персоналу.

Потреби у підвищенні кваліфікації обумовлені різницею між рівнем кваліфікації і знань, необхідних для виконання даної роботи, та тими знаннями, якими реально володіє працівник, який її виконує. Потреби формуються на основі потреб розвитку персоналу організації, а також необхідності виконання працівниками організації поточних виробничих обов'язків. Джерелами інформації про потреби у підвищенні кваліфікації є: індивідуальні плани розвитку, замовлення та побажання самих співробітників, стратегія розвитку компанії. Етапи цієї роботи представлені на рис. 4.

Таким чином, підвищення кваліфікації є складовою управління потенціалом підприємства та сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, розширює її ерудицію і коло спілкування, зміцнює упевненість у собі.

На сучасному етапі перед підприємствами різних галузей і форм власності актуальним стає завдання – підготовка висококваліфікованих керівних кадрів і спеціалістів, обізнаних зі стратегією і тактикою фінансового забезпечення підприємств, які вміють управляти грошовими потоками та знаходити оптимальні фінансові рішення, що сприятиме ефективному управлінню потенціалом підприємств та їх конкурентоспроможністю.



Рис. 3. Управління підвищенням кваліфікації як складової процесу професійного розвитку персоналу

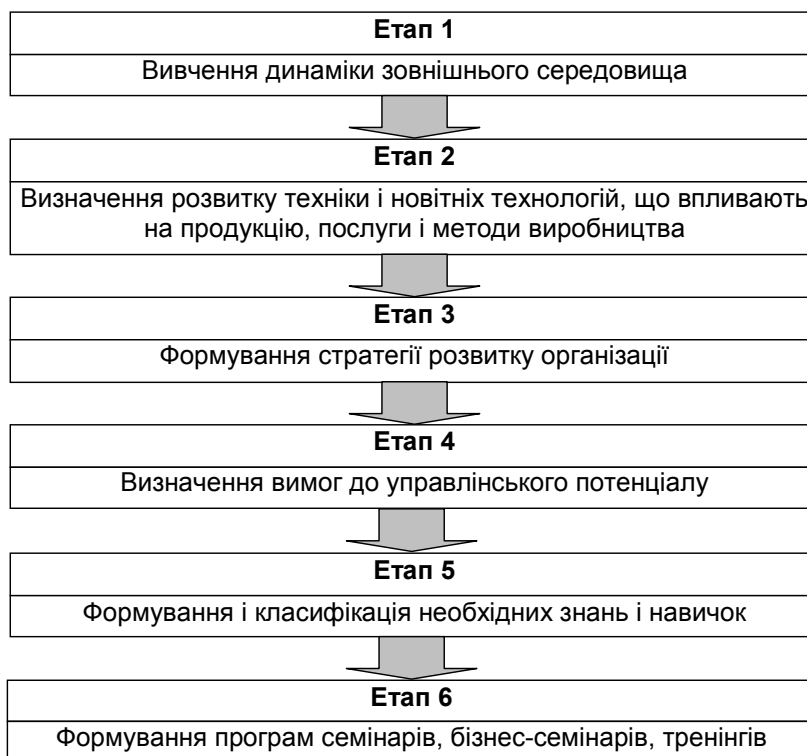


Рис. 4. Етапи визначення потреб в організації підвищення кваліфікації

## ЛІТЕРАТУРА

1. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз і планування : навч. посіб. / Крамаренко Г. О. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – 224 с.
2. Коробов М. Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств : навч. посіб. / Коробов М. Я. – К. : Знання, 2000. – 378 с.
3. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Краснокутська Н. С. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 352 с.
4. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. / Мурашко М. І. – К. : Знання, 2002. – 311 с.
5. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : [пер. с англ.] / Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. – М. : Вильямс, 2002. – 351 с.
6. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк / за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2005. – 398 с.
7. Экономика труда (социально-трудовые отношения) : [учебник] / под. ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. – М. : Экзамен, 2004. – 736 с.

УДК 331.101

## СУЧАСНА КАДРОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

В. С. Мазур, кандидат економічних наук

Кадрова політика організації – специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, узгоджених з організаційною стратегією та кадровим потенціалом. Даний термін можна розглядати у широкому та вузькому значенні: це відповідно система принципів і норм, що увідповіднюють людські ресурси до стратегії організації; та система конкретних правил, побажань, обмежень у взаємозв'язках працівників.

Мета даної статті – дослідити теоретичні аспекти кадрової політики та її практичні реалії стосовно предмета дослідження – Шепетівського військового лісгоспу, а також окреслення можливих напрямів удосконалення кадрової політики з врахуванням передового вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Для досягнення вказаної мети були визначення такі завдання:

- розкрити сутність і особливості поняття «кадрова стратегія»;
- виявити особливості формування кадрової політики на вітчизняних підприємствах (на прикладі Шепетівського військового лісгоспу), її роль у складі загальної стратегії розвитку організації;

- узагальнити зарубіжний досвід управління персоналом і проаналізувати можливість його застосування в Україні;

- розробити пропозиції щодо напрямів реформування і вдосконалення вітчизняної кадрової політики.

У процесі дослідження були використані методи аналізу й синтезу, індукції і дедукції, статистичної обробки інформації, порівняльного аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду управління персоналом.

Сьогодні часто простежується невідповідність між обраною інноваційною стратегією підприємства та параметрами його людського капіталу, що може проявлятися в недостатній кваліфікації працівників, відсутності мотивації щодо продукування інновацій. Це питання досить актуальне, оскільки на сучасному етапі в Україні в умовах жорсткої конкуренції сильні позиції будуть мати ті підприємства, які знайдуть відповідь на запитання, як ефективно використовувати всі наявні ресурси на підприємстві.

Цій проблемі присвячені наукові праці В. Онікієнка, І. Терон, С. Вовканича, Х. Копистянської, О. Грішньої, В. Антонюк, Н. Ушенко, Л. Семів, В. Кір'ян і інших. На думку О. Грішньої, Н. Полив'яної вимога-