

крупних розкрадачів – першорядне завдання нового керівника. І чим швидше він її вирішить, тим успішніше буде антикризове управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антикризисное управление : учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. спец. / Э. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валовой и др. ; под ред. Э. М. Короткова, Гос. ун-т упр. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 432 с.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / В. О. Василенко. – К. : [б. в.], 2003. – 504 с.
3. Антикризисное управление : учебник / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
4. Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И. А. Бланк. – К. : [б. и.], 2003. – 493 с.
5. Фатхудинов Р. А. Производственный менеджмент : учебник / Р. А. Фатхудинов. – 2-е изд. – М., 2000. – 464 с.
6. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 580 с.
7. Семенов А. Г. Стратегічні методи підвищення ефективності виробництва на підприємствах : монографія / А. Г. Семенов. – Запоріжжя : ГУ «ЗІДМУ», 2006. – 376 с.

УДК 658.310.8:061.5

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

О. І. Глущенко

Розвиток ринкових відносин зумовив зростання ролі людського фактора у виробництві. Теорію управління персоналом як суб'єктом, що працює за наймом, без ініціативи, і вплив якого у системі управління необхідно мінімізувати, змінила концепція, яка розглядає персонал якнайважливіший ресурс для забезпечення ефективності в умовах трансформаційної економіки. Характерними ознаками для нової парадигми управління, що формується в сучасному українському суспільстві, є зміни у визначенні ролі персоналу у виробничому процесі. Адже цінність інтелектуального та фізичного у людині впливає на економічний розвиток більше, ніж усі інші чинники виробництва загалом. Відсутність надійної творчої команди кваліфікованих кадрів нівелює дію інших факторів.

Формування ринкових економічних відносин в Україні і загострення конкуренції змушують керівників і менеджерів кардинально змінювати систему поглядів на управління персоналом торговельних підприємств у нестабільному та важкопрогнозованому зовнішньому середовищі.

Головним завданням сучасного підприємства є адаптація не до самих змін ринкових умов функціонування, а до швидкості цих змін. Тому актуальним є побудова такої системи управління персоналом, яка здатна адекватно і своєчасно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Значний внесок у розробку теорії і методології управління персоналом зробили такі вітчизняні й закордонні вчені-економісти: В. В. Адамчук, О. І. Амош, А. С. Афонін, С. Л. Бандура, М. Г. Белопольський, Д. П. Богиня, Г. І. Виханський, В. М. Гриньова, В. М. Данюк, М. І. Долішній, А. П. Єгоршин, Є. М. Лібанова, Є. П. Качан, А. Я. Кібанов, О. В. Крушельницька, В. М. Нижник,

А. М. Селезньова, І. В. Сорока, Г. В. Щокін, Л. Якокка та ін.

Аналіз літературних джерел з даної проблематики дозволяє робити висновки, що питання розвитку управлінського персоналу на торговельних підприємствах не отримали належного розвитку, а окремі аспекти даної проблеми залишаються малодослідженими та потребують подальшої оцінки, розвитку з урахуванням змін, що відбуваються в економіці України.

Метою статті є дослідження тенденцій розвитку управлінського персоналу торговельних підприємств, визначення критеріїв, показників, моделей і форм його ефективного управління.

Оцінюючи трудові ресурси, слід відмітити, що для великих торговельних підприємств (мереж супермаркетів та гіпермаркетів) характерне зростання чисельності працівників, що пов'язане переважно з розширенням їх діяльності та появою нових торговельних об'єктів (15–20 за останні п'ять років). Відкриття нового магазину – це виникнення в середньому 40–50 нових робочих місць, 10–15 різних посад працівників. У середньому за рік підприємство такого типу приймає на роботу 150–200 працівників. Аналіз одержаних даних свідчить, що найчастіше приймають працівників таких професій: адміністратор магазину, фасувальник, товарознавець, технолог, охоронець, вантажник, касир, прибиральниця, водій.

Торговельні підприємства віддають перевагу дешевим джерелам набору працівників (випускники вищих навчальних закладів, знайомі працівники, кандидати за оголошенням в засобах масової інформації), мало звертаються до послуг спеціальних кадрових агенцій. При цьому рівень навчання, підвищення кваліфікації набраних працівників недостатній для їх ефективної адаптації та зростання професійних навичок відповідно до потреб підприємств. На наш погляд, усе це створює умови для виникнення на підприємстві кризових ситуацій, затягнення та ускладнення процесу їх вирішення. Позитивним моментом, на наше переконання, є те, що на торговельних підприємствах даного типу серед управлінського персоналу переважають працівники віком

28–35 років, які швидко адаптуються до змін і до різноманітних ситуацій. Багато з них мають по дві вищі освіти. Так, серед одинадцяти керівників вищого рівня досліджуваних підприємств четверо мають по дві вищі освіти. На нашу думку, це дає можливість використовувати сучасні й ефективні методи управління підприємствами такого типу [8].

Формування нового виду керівників вищої ланки пов'язано з необхідністю переходу від методів прямого адміністрування до науково-обґрунтованого управління суб'єктами галузі. Це дозволить:

- досягти більшої відкритості обрання кандидатів на керівні посади, що ґрунтується на конкурентоспроможності, в основі якої лежить розвиток їх компетенцій. У загальному вигляді компетенції є інтегрованою поведінковою моделлю, що реалізується в ефективному виконанні робіт і одержанні високих результатів. До змісту концепції входять такі взаємопов'язані елементи як знання, навички, здібності, психофізіологічні особливості, цінності або ціннісні установки та можливості. Від ступеня взаємної узгодженості цих елементів залежатиме рівень конкурентоспроможності кандидата на керівну посаду;
- посилити роль керівників, їх професійну соціалізацію (розвиток і самореалізація керівника в області трудової діяльності) та розвиток керівних навичок у вищих керівників;
- забезпечити можливість оцінки праці ефективності керівників, удосконалити систему їх стимулювання;
- покращити відбір, професійне зростання та мобільність вищих керівників;
- удосконалити планування та управління людськими ресурсами за рахунок розробки нових навчальних програм.

Ми переконані, що керівники вищої ланки – це представники вищого рівня управління, які мають найбільшу владу і відповідальні за діяльність усього торговельного підприємства. Це директори (президенти) торговельних компаній, їхні заступники (віце-президенти). Вони визначають загальні напрями функціонування і розвитку організації в цілому або її великих складових, приймають ключові рішення щодо поточних справ і майбутнього

організації, розробляють довгострокові плани, формують політику і представляють торговельне підприємство за його межами. Тільки вони мають повноваження для придбання іншого торговельного підприємства, запуску нової лінії, наймання додаткових працівників та ін. Загалом від керівників вищої ланки залежатиме завдання фірми і способи досягнення їх. Їхня діяльність характеризується масштабністю, складністю, пріоритетністю стратегічної і перспективної спрямованості, тісним зв'язком із зовнішнім середовищем, різноманітністю рішень, що приймаються, змістовністю. Хоча керівники вищої ланки на однакових торговельних підприємствах формально можуть називатися по-різному, виконувані ними функції можуть бути аналогічними.

В умовах розвитку ринкових відносин вище керівництво в першу чергу зобов'язане:

- визначати межу і довгострокову стратегію фірми;
- формувати організаційну структуру;
- розподіляти стратегічні ресурси;
- управляти прибутком.

Сучасний керівник вищої ланки повинен мати стратегічне бачення перспектив розвитку організації, що вимагає безперервного розвитку персоналу. Це спонукає до проведення заходів, які сприяють розкриттю потенціалу працівників, і збільшують їх можливості виконувати нові завдання.

У провідних західних корпораціях розвиток керівного персоналу є системою взаємопов'язаних дій, основними елементами якої є: розробка стратегій розвитку персоналу; прогнозування і планування потреби в персоналі відповідної кваліфікації; управління кар'єрою та професійним зростанням. Можливості розвитку повинні надаватися всім працівникам, оскільки це не тільки підвищує ефективність роботи, але й поліпшує моральний клімат, полегшує процес делегування повноважень і завдань, і, відповідно, підвищує гнучкість управління [1].

У результаті такого дослідження, ми можемо сказати, що розвиток керівників вищої ланки може бути загальним і професійним, і саме останній повинен бути об'єктом уваги кадрової служби.

На нашу думку, професійний розвиток – це набуття працівником нових знань і навичок, які він зможе використовувати у своїй професійній діяльності; це також процес підготовки працівника до вирішення нових виробничих функцій, виконання обов'язків на новій посаді й усунення розбіжностей між вимогами та реальністю. Для особистого розвитку працівнику необхідно докласти значних зусиль, тому цей процес неможливий без його зацікавленості. Мотивами стимуляції професійного розвитку можуть бути збереження посади або отримання іншої, забезпечення стабільності або збільшення доходів, розширення контактів працівника, набуття нових знань, що дає йому змогу підвищити конкурентоспроможність на ринку праці.

На потребу професійного розвитку працівника в значній мірі впливає динаміка зовнішнього середовища, тобто поява нових зразків техніки і технологій і, відповідно, зміна стратегій і структури організації та необхідність освоєння нових видів діяльності.

Можливість використання нових ефективних методів і технологій вирішення, попередження ситуацій залежать від наявності та стану інноваційних ресурсів. На нашу думку, параметрами оцінки інноваційних ресурсів торговельних підприємств можуть бути такі:

- наявність висококваліфікованих спеціалістів-учених;
- наявність розробників-інженерів;
- забезпеченість науковою інформацією та інформацією про інновації та інноваційну діяльність у країні та за кордоном;
- витрати на науково-дослідні роботи;
- наявність інформаційно-комунікаційних систем;
- забезпечення лабораторним і офісним обладнанням.

Негативною тенденцією в упровадженні інновацій для керівників вищої ланки на торговельних підприємствах є те, що цей процес не залежить від власної стратегії розвитку, а залежить лише від розміру наявних грошових коштів.

Інноваційні процеси на підприємствах не спрямовані на покращення техніки, технології та методики управління. Інноваційні проекти,

направлені на вдосконалення організації торговельно-технологічного процесу, часто виявляються нерентабельними. Рівень упровадження автоматизованих систем управління, через брак коштів, залишається на низькому рівні. На досліджуваних підприємствах відсутні системи автоматизації основних бізнес-процесів і документообігу. Бувають випадки, коли працівники відділу інформаційних технологій підприємств системи розробляють електронний каталог товарів, розміщених у віддалених магазинах, що виконують роль сигнальних системами для головного підприємства.

Низький рівень інноваційної діяльності торговельних підприємств, незначний обсяг власних фінансових ресурсів, незадовільний стан матеріальних ресурсів не лише знижує ефективність ситуаційного управління, а й унеможливує його реалізацію на підприємстві. А управління торговельним підприємством у таких умовах можна назвати не ситуаційним, а управлінням за наслідками виникнення та розвитку ситуацій.

Отже, ми можемо стверджувати, що у сучасних умовах великого значення набуватиме конкурентоспроможність керівників вищої ланки, що являє собою вміння кожного з керівників і всіх разом як єдиного організму швидко й ефективно сприймати та реалізувати різні нововведення на кожній стадії життєвого циклу продукції та торговельного підприємства.

Конкурентоспроможність кадрів досягається лише за умов постійного поглиблення знань, умінь, навичок, сприятливого соціально-психологічного клімату, відповідних умов праці. Конкурентоспроможність керівника вищої ланки можна визначити як результат його розвитку, котрий досягатиметься через застосування комплексу заходів, що охоплює професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу організації [10].

Розвиток вищого керівництва є важливим фактором успішної діяльності підприємства. Завданням планування розвитку керівників є визначення майбутніх вимог, що висуваються до робочих місць, а також планування заходів,

необхідних для професійного розвитку працівників.

У плануванні розвитку керівників вищої ланки важливим завданням є планування заходів, спрямованих на досягнення рівня освіти, необхідного для призначення на певну посаду. На підприємствах треба розробляти плани щодо подальшої освіти співробітників, направлених для набуття спеціальної професійної кваліфікації і виробничого досвіду.

Потреба в розвитку керівника визначається через порівняння знань і вмінь його з майбутніми завданнями і вимогами. При цьому повинен враховувати інтереси і побажання працівників, а також його потенціал. Керівник зацікавлений в пристосуванні своєї кваліфікації до вимог робочого місця, в гарантіях виробничого зростання (планування кар'єри): підвищення особистої мобільності на ринку робочої сили; отримання шансів для самореалізації на робочому місці.

Розвиток керівника вищої ланки для кожного підприємства є важливим напрямом виробничих інвестицій. Пріоритетність інвестицій у розвиток керівництва визначається необхідністю підвищення ділової активності кожного працівника з метою подальшого успішного розвитку організації, упровадження нових технологій, зростання продуктивності праці тощо. Тому важливим засобом професійного розвитку керівників вищої ланки є професійне навчання – процес безпосереднього засвоєння нових професійних навичок або знань працівником організації.

Професійне навчання охоплює нових керівників організації з метою прискорення їх адаптації, а також керівників, у яких повинні з'явитися нові обов'язки, і в цьому випадку мова йде про підвищення кваліфікації. Потреба в навчанні, як правило, повинна виникати у таких випадках:

1. у процесі відбору кандидатів на вакансії;
2. під час вступу на нову посаду;
3. у процесі атестації працівників організації.

Основними напрямками професійного навчання повинна бути:

1. первинне навчання відповідно до цілей організації, завдань підрозділу та специфіки роботи працівника;

2. з метою ліквідації розбіжності між вимогами посади і особистими якостями працівника;

3. з метою підвищення кваліфікації працівника;

4. для роботи за новими напрямками розвитку організації;

5. для засвоєння нових прийомів і методів виконання трудових операцій.

Беручи до уваги результати аналізу, можна зробити висновок про те, що перспективи розвитку управлінського персоналу підприємства у трансформаційній економіці буде досягнута завдяки реалізації системи заходів:

1) створити чіткий відпрацьований механізм підбору керівників вищої ланки і добору кадрів підприємства, забезпечуючи підприємство саме тими працівниками, які будуть найбільш ефективно працювати на робочих місцях, що звільняються чи знову створюються;

2) приймати на робочі місця за основними вимогами: наявності освіти і стажу, а основними методами роботи під час добору персоналу є доскональне вивчення документів працівника та проведення фахової співбесіди;

3) виявити засади, на основі яких буде отримана достовірна інформація про інтелектуальний і фізичний потенціал працівника, його особисті якості й психологічні особливості, що не дозволяє моделювати процес його подальшої участі в розвитку підприємства;

4) застосовувати власні методи оцінки керівників відповідно до цілей діяльності підприємств торгівлі;

5) здійснювати загальну оцінку керівників відповідно до посадових обов'язків;

6) самостійно визначати характеристику і методологічні основи організації управління персоналом підприємства й оцінки її ефективності;

7) підтримувати розвиток організаційних структур управління як форми організації управління персоналом у забезпеченні ефективності діяльності підприємства;

8) досліджувати процеси реалізації функцій управління керівників вищої ланки на під-

приємстві відповідно до принципів комплексності та системності;

9) завжди аналізувати зміст основних управлінських функцій на різних рівнях ієрархії управління та оцінювати управління персоналом;

10) розробити концептуальні засади підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві у сучасних умовах на основі економічно обґрунтованих методичних й практичних рекомендацій;

11) обґрунтувати способи забезпечення посилення взаємозв'язку витрат, результатів і оплати праці для ефективного управління та використання персоналу підприємства.

Також необхідна зміна пріоритетів і акцентів у розвитку управлінського персоналу. Висування на перший план системи управління саме персоналу підприємства є світовою тенденцією трансформації організаційних структур. У національній економіці важливо зробити перехід від «кадрової політики» до управління персоналом (людськими ресурсами), що стане передумовою прибутковості й ефективності роботи підприємства. Вищевикладене дає підстави виокремити напрями досягнення управлінського персоналу: поглиблення і розвиток випереджальної, перспективної функцій управління персоналом, узгодженість цілей професійної діяльності персоналу з цілями управління підприємством, посилення інструментів мотивації персоналу (зарплата, прийом на роботу, звільнення), зростання ролі підвищення кваліфікації як першочергового завдання управління персоналом і т. п. Запропонований підхід зумовлять формування нової парадигми розвитку торговельних підприємств, яка заснована на пріоритетах управління ефективністю персоналом підприємства. Основою цієї парадигми є забезпечення виживання організації за рахунок вищих темпів формування і розвитку використання потенціалу персоналу порівняно зі змінами зовнішнього середовища. Таким чином, головне завдання полягає в адаптації організації не стільки до самих змін ринкових умов функціонування, а до інтенсивності змін, які призведуть до управління ефектив-

ністю використання персоналу підприємства у трансформаційній економіці.

ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512 с.
2. Белановский С. А. Факторы эффективности управленческого труда в промышленности : [монография] / С. А. Белановский. – М. : Наука, 1988. – 168 с.
3. Егоршин А. П. Основы управления персоналом : [учеб. пособие для вузов.] / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 303 с.
4. Енциклопедія «Вікіпедія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ru.wikipedia.org/wiki/Персонал>. – Назва з екрана.
5. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами / Качан Є. П., Шушпанов Д. Г. – К. : Видавничий Дім «Юридична книга», 2005. – 358 с.
6. Крушельницька О. В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003. – 296 с.
7. Латуха М. О. Обучение управленческих команд и его особенности в российских компаниях / М. О. Латуха // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2009. – № 2. – С. 92–117. – (Серия 8: Менеджмент ; вып. 2).
8. Мельникова О. А. Особливості праці управлінського персоналу та їх вплив на мотивацію праці / О. А. Мельникова // Формування ринкової економіки. – 2005. – № 3. – С. 385–394.
9. Менеджмент персоналу / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк [та ін.] ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
10. Національного класифікатора України «Класифікатор професій» : ДК 003:2005 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dtk.com.ua/documents/dovidnyk/kl-prof/>. – Назва з екрана.
11. Николенко Н. П. Менеджмент человеческих ресурсов : [монография] / Н. П. Николенко. – М. : Страхование ревью, 2004. – 358 с.
12. Словник іншомовних слів [за ред. О. С. Мельничука]. – К. : Головна редакція УРЕ, 1974. – 776 с.
13. Супрун Т. П. Классификация должностей и профессий как инструмент управления персоналом [Електронний ресурс] / Т. П. Супрун, Т. Г. Мясоєдова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 5. – Режим доступу : <http://www.mevriz.ru/articles/2003/5/1739.html>. – Назва з екрана.
14. Філософія управління персоналом : монографія / [В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов та ін.] ; за ред. В. Г. Воронкової. – Запоріжжя : ЗДІА, 2005. – 472 с.
15. Gratton L. Eight Ways to Build Collaborative Teams / L. Gratton, T. Erickson // Harvard Business Review. – 2007. – Vol. 85. – № 11. – P. 100–109.

УДК 377.354

АНАЛІЗ СТАНУ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ КАДРІВ РОБІТНИЧИХ ПРОФЕСІЙ ТА ЇХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В. О. Ткачук

Для здійснення ефективної господарської діяльності промисловим підприємствам необхідно своєчасно забезпечувати кадрами робітничих професій у потрібній кількості та якості. Поточний стан професійно-технічної освіти

не дозволяє у повній мірі забезпечувати робочі місця кваліфікованими робітниками, позаяк їх кваліфікаційний рівень не відповідає затребуваному роботодавцями. А відтак, останнім доводиться перенавчати або підвищувати кваліфікацію.