- пошук інвестицій під конкретний проект, вкладення коштів – перебудова виробництва без зміни керівника.

У другому і третьому випадках залишається задача нормалізації діяльності. Для цього необхідно:

- провести аналіз фінансового стану підприємства;
- знайти шляхи реорганізації підприємства;
- розробити антикризову маркетингову, інвестиційну і організаційно- виробничу стратегії;
- знайти нових партнерів і інвесторів.

Для подолання кризи особливо важлива робота з персоналом.

Діяльність кадрової служби на цьому етапі повинна включати: діагностику кадрового потенціалу підприємства; розробку стратегії реорганізації і кадрових програм підтримки реорганізації; скорочення персоналу підприємства; підвищення продуктивності праці; вирішення конфліктів, які особливо загострюються в цей період.

Висновки. Отже, як бачимо, кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них, і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою [3].

Правильно організована кадрова політика спрямована на створення відповідального, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно змінювані вимоги ринку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Волгин А. П., Матирко В. И. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ. – Москва: Дело, 2007.
2. Брежная Е., Тимофеев В. М. Кадровая политика предприятия в условиях экономического кризиса. – Харьков: БизнесИнформ, 2004.
3. Гончарук В. А. Развитие предприятия. – Москва: Дело, 2008.
4. Громова Н. Н. Кадровое прогнозирование: Учебник. – Москва, 2006.
5. Крамаренко В. І., Холода Б. І. Управління персоналом фірми: Навч. посібник. – Київ: ЦУЛ, 2006.
6. Красильник Т. В. Проблеми удосконалення кадрової політики за умов реформування економіки України. – Київ, 2008.
7. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента. – Киев: МАУП, 2007.

УДК 631.158:658.331.108

МОДЕЛІ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Максименко Д.В. *к.е.н., доцент*
Мукачівський державний університет

Каждое предприятие должно самостоятельно заботиться о повышении эффективности своего производства и конкурентоспособности выработанной продукции. Особую актуальность приобрели вопросы создания условий для высокопроизводительного труда абсолютно всех участников производственного процесса как залог успеха хозяйственной деятельности в условиях высокой неопределенности и динамизма рыночной среды.

Ключевые слова: *модель, кадровый потенциал, кадровая модель, моделирование, структуризация коллектива.*

Every enterprise must independently take care of efficiency increase of the production and competitiveness of generated products. Special attention is curretly given to the problems of conditioning effective labour of all participants of productive process, as an essential condition of success of economic activity in the conditions of vague and dynamic market environment.

Key words: *model, personnel potential, skilled model, design, structure of collective.*

Постановка проблеми. Основою формування, функціонування та розвитку системи управління ресурсами на сучасному етапі є кадровий потенціал підприємства.

Сучасний стан кадрової ситуації в аграрному секторі пов'язаний з новими процесами і явищами, що виникають під час становлення ринкових відносин в аграрній сфері, реформуванням сільського господарства на засадах приватної власності на землю та майно, організацією нових форм господарювання, активізацією інвестиційної діяльності та необхідністю проведення активної соціальної політики на селі, значною мірою залежить від кадрового потенціалу галузі, рівня підготовки зайнятих у ній керівників і спеціалістів.

Результатом прикладного аналізу виробничо-господарської діяльності є економічна модель, що узагальнює всю сукупність існуючих бізнес-процесів. Модель є спрощеним відображенням дійсності. Тому економічна модель і ті результати, які вона показує, є фактичним відображенням структури керування бізнес-процесами й існуючої технології.

Розробка прогнозних моделей формування кадрового потенціалу підприємства необхідна для вироблення стратегії підприємства по забезпеченню необхідними кадровими ресурсами, для оцінки його можливостей у перспективі.

Кадрова модель є спробою керівництва показати комплексний характер певної кадрової ситуації або ряду кадрових відносин у формі спрощених (у порівнянні з дійсністю) математичних рівнянь.

Аналіз публікацій та виділення невирішених проблем. Вагомий внесок у дослідження теоретико-методологічних засад і практичних питань кадрового забезпечення зробили вчені-економісти: В. Г. Андрійчук, Т. Ю. Дмитренко, Г. А. Дмитренко, Й. С. Завадський, І. Ф. Зінов'єв, А. Я. Кібанов, Н. П. Тарнавська та інші. Проте, недостатньо розробленим залишається питання кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств.

Цілі статті. Метою статті є висвітлення сутності моделей формування кадрового потенціалу агропідприємств.

Виклад основного матеріалу. Відомо, що моделлю прийнято називати символічний опис системи, що дозволяє одержати інформацію й відповісти на всі питання щодо системи. Модель повинна бути, по можливості, простою, будуватися відповідно до поставленої проблеми й охоплювати всі її істотні основні аспекти.

Модель має цільовий характер, тобто вона відображає не сам по собі оригінал, а формується, виходячи з поставленої мети відображення цілком конкретних властивостей об'єкта моделювання.

Можна виділити різні види моделей залежно від їхнього призначення. З погляду врахування тимчасового фактору виділяють статичні, імітаційні й динамічні моделі.

Статичні моделі описують змістовну сторону системи. Вони можуть бути: функціональними – описувати принципи функціонування системи; інформаційними – описувати структуру інформації, на основі якої функціонує система; структурними – описувати структуру системи.

Імітаційні моделі дозволяють моделювати поводження системи залежно від вихідної інформації, що вводиться.

Динамічні моделі дозволяють моделювати поводження системи в часі, з огляду на фактор її розвитку.

Сучасна система управління кадрами, в умовах ринкової економіки, представляє можливості розробки нової, гнучкої моделі вирішення проблем кадрового забезпечення сільськогосподарських підприємств.

Кращим способом розуміння сутності моделей формування кадрового потенціалу є дослідження декількох простих прикладів таких моделей, які умовно позначаються як модель еталону, модель „прополювання" та модель делегування [1, с.17].

1. Модель еталон або „претендент – рекомендавець" є способом підбору персоналу на основі використання певного еталону.

Її суть полягає в тому, що кадрова служба відповідно до еталону знаходить потрібну кількість працівників (не гірших, ніж еталон) і на основі цього формує відповідні групи кадрів управління. Можливий і інший варіант: із діючого складу управлінського персоналу визначаються найбільш відповідні вимогам працівники („рекомендавець"), а із вихідної сукупності – „претендент", після чого відбувається їх порівняння.

Розглянемо два режими функціонування моделі еталону: коли першими вибувають гірші, і коли першими вибувають кращі працівники. Якщо кращі працівники, що відповідають еталону, продовжують залишатися в цих групах тривалий час, то це сприяє „відбракуванню" гірших і „очищенню" від них даної групи. Якщо ж кращі вибувають першими, то вже через деякий час процес поповнення елітних груп проходить за рахунок гірших працівників, оскільки перші вже не можуть бути „рекомендавцями", а з „претендентами" порівнюються не кращі (ті, що залишаються) працівники. В підсумку така система не може відтворювати потрібних керівників. Таким чином, властивість групи з негативним зворотнім зв'язком (кращі вибувають першими) і механізм поповнення „претендент – рекомендавець" погіршується, якщо при почат-

ковому формуванні в дану групу попала, оминаючи еталон, хоча б мала частина гірших працівників. Групи з позитивним зворотнім зв'язком (вибувають кращі працівники) постійно покращується.

2. Модель „прополювання" застосовується в тих випадках, коли кадрові служби повинні діяти в обмежених масштабах вибору претендентів, наприклад, в рамках підприємства. В даному випадку із складу управлінських груп на кожній наступній стадії її розвитку виключаються гірші в порівнянні з іншими працівники (після атестації) і замінюються іншими. При цьому прополювання виявляється тим ефективнішим, чим менша кількість працівників вибуває на кожній стадії розвитку групи. Інструментом для такої процедури можуть служити експертні оцінки, за підсумками яких складається графік прояву ділових і особистих якостей працівників.

3. Модель делегування представляє собою процедуру конкурсного відбору кандидатів з широкої вихідної сукупності претендентів.

Використання господарствами запропонованої моделі формування кадрового потенціалу дозволить пов'язати сукупність завдань, які необхідно реалізувати для вирішення питання кадрового забезпечення (рис. 1) [3, с.157].

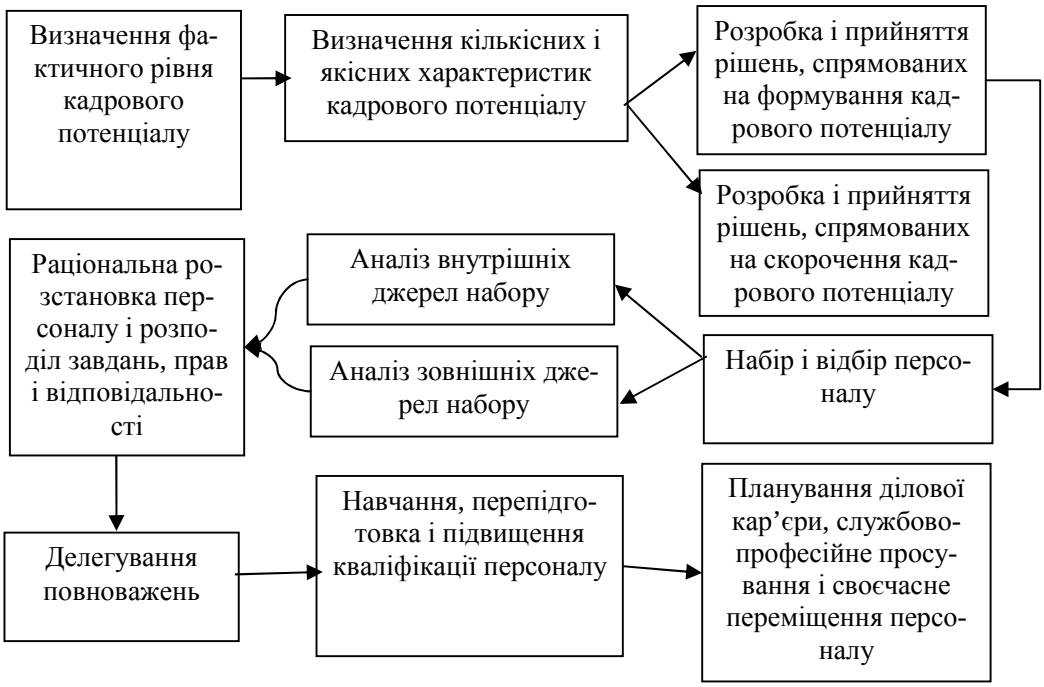

Рис.1. Модель формування кадрового потенціалу

Необхідність застосування моделі формування кадрового потенціалу агропідприємствами пояснюється наступними причинами: наявністю багатофакторних залежностей у процесі розв'язання управлінських завдань; необхідністю експериментальної перевірки альтернативних управлінських рішень; доцільністю орієнтувати управління на майбутнє.

Моделювання направлене на синтез результатів аналітичного пізнання, внаслідок чого описуються загальні закони і закономірності, стабільні властивості елементів і зв'язків у процесі функціонування або розвитку досліджуваного явища. Моделювання є основною і неодмінною умовою розвитку аналізу.

Модельний опис закономірностей змісту робіт по окремих етапах процесу формування кадрового потенціалу, а також зв'язків між даними етапами є важливою передумовою подальшого розвитку аналізу господарської діяльності. З другого боку, результати аналізу дозволяють удосконалювати розробку моделей і наблизити їх до реальної ситуації управління господарською діяльністю агроформувань.

Вважається, що чим вищий рівень компетенції працівників кожної групи та синергетичний ефект від їх взаємодії, тим вищий сукупний кадровий потенціал, і як наслідок, результати діяльності підприємства на обраному ринковому сегменті. Це пов'язано з тим, що працівники, які мають необхідний комплекс знань і вмінь та відповідні особисті якості, складають ядро кадрового потенціалу [3, с. 49].

Ядро кадрового потенціалу — це стійка, найбільш продуктивна, соціально надійна, об'єднана загальною метою головна частина виробничого колективу, в якій існує чіткий розподіл обов'язків, відповідні відносини і трудові процедури. Ядро кадрового потенціалу об'єднує в собі три рівні (рис. 2).

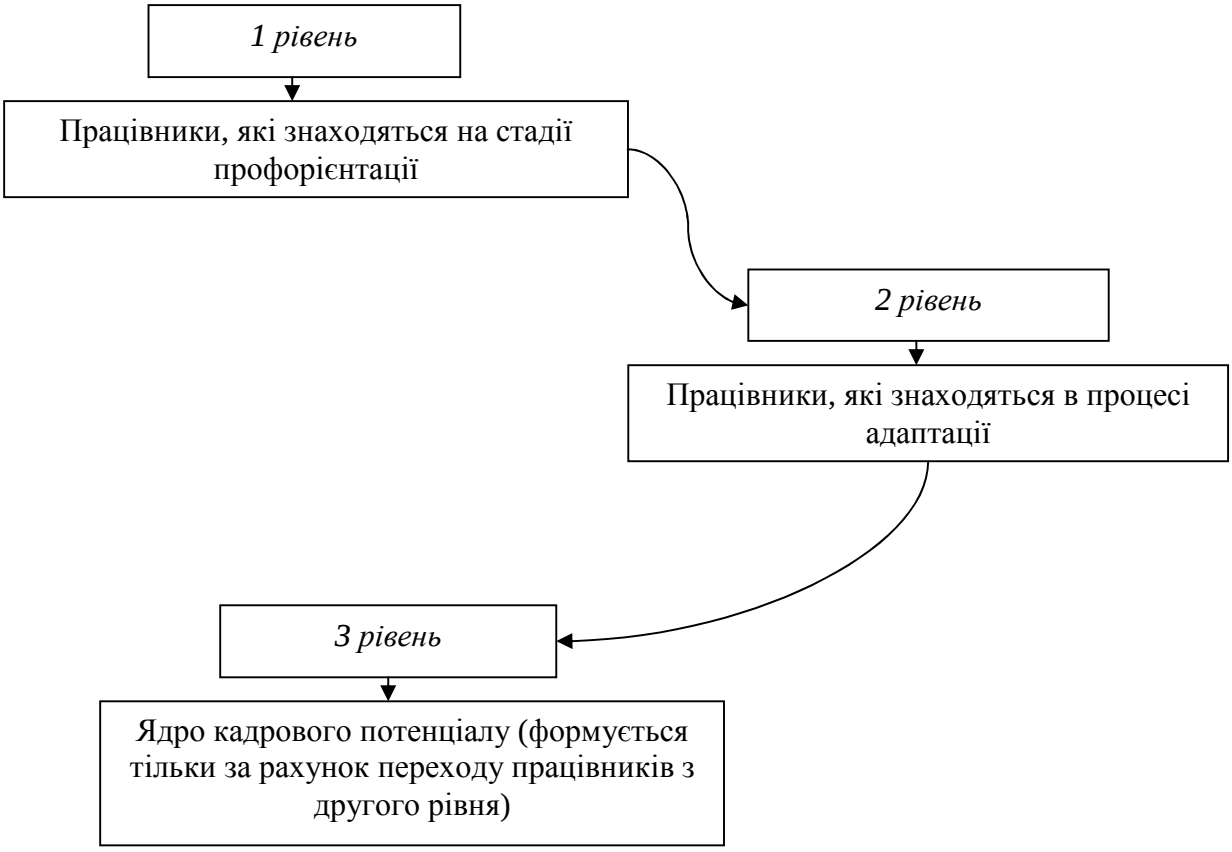

Рис.2. Структуризація колективу підприємства

Для того, щоб правильно зорієнтуватись у пошуку потенційних працівників, менеджер по персоналу має розуміти особливості внутрішніх і зовнішніх джерел залучення персоналу.

Моделі дають можливість домогтися найбільш точних прогнозів потреб у робочій силі, однак досить висока ціна, а також необхідність спеціальних навичок для їхнього використання обмежують застосування цього методу навіть великими підприємствами.

Розвиток ринку та пов'язаний з цим процес формування нових економічних відносин викликав потребу по-новому поглянути на деякі аспекти формування кадрового потенціалу, критично переосмислити проблеми, що постали в даній сфері, виробити адекватні сучасним умовам розвитку підходи до вирішення цього питання.

Значення та роль кадрового потенціалу в сучасних умовах постійно зростає, а висококваліфікована, творча праця стає одним з найголовніших факторів економічного росту. Кадровий потенціал виноградарсько-виноробних господарств формується з наявного кількісного складу працюючих з відповідними якісними характеристиками (професія, вікова, статева структура, освітньо-кваліфікаційний рівень).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, застосування різних моделей відбору персоналу сприяє підвищенню ефективності його діяльності і відбору персоналу з числа найбільш достойних претендентів. При цьому впровадження таких засобів, як конкурсність керівних працівників і встановлення граничних термінів перебування на одній посаді забезпечує раціональне оновлення апарату управління, постійний притік в нього нових працівників.

Тому слід відмітити, що важливою передумовою формування кадрового потенціалу агропідприємств є вибір власних підходів щодо підбору та набору персоналу. Тільки постійна інформованість керівників про нові кадрові технології надає можливості у виробітку дієвого механізму формування кадрового потенціалу підприємства у нових умовах господарювання.

ЛІТЕРАТУРА

1. Кириленко І. Г., Бойко М. Ф. Кадрове забезпечення АПК – важлива складова аграрних реформ // Економіка АПК. – 2004. – №11. – С. 12–17.
2. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
3. Максименко Д. В. Формування кадрового потенціалу виноградарсько-виноробних господарств Закарпаття // Монографія. Карпатська вежа. – Мукачево, 2010. – 216 с.
4. Россоха В. В. Методологічні аспекти формування та розвитку потенціалу підприємств агарної сфери АПК // Економіка АПК. – 2005. – №8. – С. 36–41.
5. Сільський сектор України: на рубежі тисячоліть. У 2-х томах. Т.2. Соціальні ресурси сільських територій / Л. О. Шепотько, І. В. Прокопа., С. О. Гудзинський, В. О. Яровий. – К.: Ін-т економіки НАН України, 2003. – 466 с.
6. Шпикуляк О. Г. Трудовий потенціал села та кадрове забезпечення аграрних підприємств // Агроінком. – 2005. – №5-6. – С. 63.

УДК 657.1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Семанюк В.З., *к.е.н., доцент,*
Тернопільський національний економічний університет

Затронута проблема учетно-аналитического обеспечения системы менеджмента, которая заключается в устранении консервативности учета и его несоответствия развитию экономической науки. Теоретические предпосылки развития системы учета определяются возможностями системы генерировать информационные ресурсы на запрос менеджеров разных иерархических уровней, для каждого из которых нужна оригинальная информация.

Ключевые слова: *учетно-аналитическое обеспечение системы менеджмента, информационные ресурсы, иерархические уровни, менеджер.*

The problem of accounting-analytical providing of management system, which lies in the elimination of the problem of accounting conservatism and its non-compliance to the development of economic science, has been considered in the article. The practical value of the intellectual development of an accounting system is defined by its ability to generate informational recourses on the request of managers of different hierarchical levels; each of them requires the original information.

Key words: *accounting-analytical providing of management system, informational recourses, hierarchical levels, manager.*

Постановка проблеми. Трансформація економічної структури суспільства, в тому числі і у сфері обліково-виробничих відносин, вимагає удосконалення методів дослідження і розробки нових теоретико-методологічних підходів, адекватних реаліям часу. Сучасний етап розвитку бізнесу можна з впевненістю назвати «Епохою інформації», адже компанії використовують сучасні інформаційні системи і технології з метою спостереження за зовнішніми та внутрішніми потоками інформації, прогнозування, прийняття управлінських рішень. Використання інформаційних систем та інформаційних технологій в умовах інтенсивного розвитку ринкових відносин стає одним з найбільш важливих елементів ефективного управління. Інтеграція всіх існуючих інформаційних джерел і перехід до системи інтегрованого обліково-аналітичного забезпечення управління – сучасна тенденція роботи з інформацією.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні основи розвитку та формування системи обліку розглядалися багатьма вченими, серед яких М. Чумаченко, С. Пушкар, Ф. Бутинець, С. Голов, З. Гуцайлюк, Я. Крупка, Н. Малюга, Л. Нападовська, С. Рудницький, С. Легенчук та інші. В розробку теорії і методології обліково-аналітичної системи суб’єкта господарювання внесли свій вклад зарубіжні вчені: В. П. Астахов, П. С. Безруких, Н. А. Блатов, М. А. Вахрушина, В. Б. Івашкевич, Т. П. Карпова, М. І. Кутер, Е. А. Мизиковський, С. А. Ніколаєва, В. Ф. Палій, Я. В. Соколов, А. Д. Шеремет,