

країнах, до зростання сукупного обсягу світового виробництва внаслідок ефективнішого використання трудових ресурсів за рахунок їх міжкраїнового перерозподілу.

Розподілення позитивного економічного ефекту, отриманого в результаті міграції, відбувається у формі зростання доходів мігрантів, переведення грошових коштів із-за кордону тощо.

Одночасно формування позитивних наслідків міграції, запобігання виникненню соціально-економічних проблем у приймаючих країнах має передбачати селективний підхід при регулюванні міграції (висування вимог щодо кваліфікації освіти, віку, кількісного і якісного квотування тощо) з боку країн-реципієнтів, оскільки неконтрольована міграція є однією з основних загроз економічній безпеці країни.

Литература

1. Бояркин Г. В. Трудовая миграция и экономический потенциал района // Человек и труд. — 2011. — С. 21—23.
2. Дергачев В. А. Геополитика. — М.: Юнити, 2010. — 452 с.
3. Ивахнюк И. В. Международная трудовая миграция. — М.: Теис, 2011. — 248 с.
4. Международные экономические отношения / Под ред. И. П. Фаминского. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2004. — 880 с.
5. Мобильность рабочей силы в ЕС // <http://ru.euronews.net>
6. Гендерная дискриминация на рынке труда // <http://demoscope.ru>
7. The US Bureau Of Labor: <http://www.bls.gov/>
8. Статистика Европейского союза (Евростат) — <http://epp.eurostat.ecs.eu.int/>

Статтю подано до редакції 24.05.2012 р.

УДК 005.91:005.093

О. І. Глущенко,
асистент (ПУЕТ)

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

АНОТАЦІЯ. Стаття присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів формування управлінського персоналу торговельних підприємств в умовах ринкової економіки. Проведено аналіз стану проблеми, окреслено перспективи розвитку. Запропоновано

модель нового формування і ефективності розвитку управлінського персоналу торговельного підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: управлінський персонал, професіонали, менеджер, кадри, система управління.

АННОТАЦИЯ. Статья посвящена исследованию теоретических и практических аспектов формирования управленческого персонала торговых предприятий в условиях рыночной экономики. Проведен анализ состояния проблемы, очерчены перспективы развития. Предложена модель нового формирования и эффективности развития управленческого персонала торгового предприятия.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управленческий персонал, профессионалы, менеджер, кадры, система управления.

ANNOTATION. The article is devoted to theoretical and practical aspects of the organizing the management personnel of the commercial facilities under conditions of the market economy. An analysis of the problem is carried out and development prospect is identified. A model of the organizing and effective development of the management personnel at the commercial facilities is suggested.

KEY WORDS: management personnel, expert, manager, staff, system of administration.

Актуальність дослідження. Реформування економіки України зумовлює пошук нового механізму управління персоналу.

У 90-х роках минулого століття у внутрішній торгівлі України, у період ринкової трансформації галузі, суттєво підвищується роль і місце «людського фактора», оскільки саме робітники підприємства, їх творчий підхід до праці, високий професіоналізм і майстерність забезпечують необхідне зростання продуктивності праці, якості послуг і продукції підприємства, а відповідно і досягнення цільових, господарських і фінансових показників діяльності. Тому формування управлінського персоналу підприємства є необхідною стратегією, успіх якої є запорукою високих результатів підприємницької діяльності, конкурентоздатності та динамічного розвитку підприємства.

Постановка проблеми. Зростання і вдосконалення національної економіки України суттєво залежить від ефективності розвитку провідної галузі сфери обігу — роздрібної торгівлі, яка виконує роль економічного двигуна для всіх інших галузей, здійснюючи ринкове узгодження споживчого попиту і пропозиції. У конкурентному ринковому середовищі підприємство роздрібної торгівлі змушене динамічніше реагувати на зміни ринку, знаходити інноваційні рішення, більш чітко враховувати вимоги клієнтів і

динаміку конкуренції, оптимізувати торговельний процес і процес управління персоналом, як один із найважливіших ресурсів підприємств роздрібної торгівлі. У зв'язку з цим значно посилилась увага до процесно-орієнтованого формування управлінського персоналу. Для вітчизняної економіки ця проблема достатньо нова, тому багато аспектів потребують систематизації і подальших розробок. Актуальним є методологічна багатовекторність підходів до трактування сутнісного наповнення процесно-орієнтованого управління, невизначеність принципів і механізмів управління. Конструктивним є дослідження процесно-орієнтованого управління, як основи управління персоналом, визначення його сутності, характеристик і базових елементів.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Існує значна кількість публікацій зарубіжних учених, яка розкриває дослідження теоретичних і методичних основ управління персоналом: Р. Дафта, Г. Десслера, Р. Гутгарца, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоу-рі, Монді Р. Уейна, Роберта М. Ноу, Шейна Р. Премо, та вітчизняних: Т. Ю. Базарова, Б. Л. Єрьоміна, І. Ф. Зінов'єва, А. Я. Кібанова, Є.В. Маслова, Р.Б. Тяна, Г.В. Щьокіна.

Організаційні, правові, соціально-економічні аспекти формування та розвитку управлінського персоналу висвітлено в роботах: М. Армстронга, Г. Х. Бакірова, Р. Беккера, Н. Л. Гавкалова, Дж. Іванцевіча, А. А. Лобанова, Е. А. Ісайчева, А. С. Кріклія, Г. В. Ліча, В. Щетініна, Л. А. Янковської.

Проте питання щодо раціонального використання управлінських кадрів ще недостатньо досліджені в працях науковців. Розробка концептуальних підходів до розгляду діяльності управлінського персоналу ускладнена динамічністю розвитку цього аспекту управління. Існує об'єктивна необхідність подальшого розвитку теоретичних досліджень з формування управлінського персоналу.

Метою статті є розкриття теоретичних і практичних аспектів формування управлінського персоналу торговельних підприємств у контексті ефективного управління підприємством

Виклад основного матеріалу. Процесно-орієнтоване управління в теорії менеджменту, на нашу думку, є природною віхою еволюції теорії і практики менеджменту і включає в себе основні підходи різних теоретичних шкіл менеджменту. Відповідно, ми маємо визначний інваріант, котрий, будучи «приведений в дію» має істотне значення в управлінні та функціонує відповідно до вимог методології вивчення систем і закономірностей зовнішнього середовища. Науковий, системний, процесний і ситуаційний підхід до управління синтезувалися і утворили логічну систему

принципів, правил і процедур стосовно управління підприємством, що відображені в стандартах. Особливість процесно-орієнтованого управління і його актуальність для підприємств роздрібної торгівлі пояснюється тим, що воно передбачає необхідність виникнення синергії між процесами, що об'єктивно існують на підприємстві роздрібної торгівлі; працівниками, які зайняті в цих процесах, але досить часто діють суб'єктивно; технологіями управління і законами, що керують відносинами між постачальниками, споживачами, ринками і державою. Процесно-орієнтоване управління фокусується на взаємозв'язку об'єктів: «процеси — люди — технології — закони». Різні автори трактують для себе процесно-орієнтоване управління по-різному, але більшість з них сходиться в тому, що процесний підхід — це управління організацією за рахунок побудови системи процесів, управління ними, здійснення діяльності із покращення процесів [1]. Пропонуємо процесно-орієнтоване управління розуміти як управлінську діяльність, яка ґрунтується на системі взаємопов'язаних процесів при здійсненні управління бізнес-процесами, діяльністю і ресурсами підприємства і має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності й ефективності та довгострокового успіху підприємства через задоволення потреб споживачів.

Головна мета управління персоналом полягає в забезпеченні торговельного підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної і соціальної адаптації.

Управлінська вертикаль на рівні торговельного підприємства включає власника підприємства, орган (особу), якому делеговано право здійснення оперативного управління діяльністю підприємства, керівників відділків (дільниць, цехів, служб), керівників первинних підрозділів (маркетингу, менеджменту тощо). Діяльність керівників визначається низкою законодавчих і нормативних актів, що регулюють функціонування господарських суб'єктів, зокрема, передбачають право власника самостійно приймати управлінські рішення.

Управлінські працівники є великою соціальною групою людей, питома вага якої у складі працюючого населення розвиненої країни складає до 15 %. Міжнародна організація праці розглядає управлінський персонал як частину категорії працівників, до якої, крім менеджерів, входять й інші фахівці-професіонали.

Класифікація управлінського персоналу здійснюється за різними ознаками: за рівнем знань, за посадою, за рівнем ієрархії управління. Найпоширеніший підхід, згідно з яким управлінсь-

кий персонал поділяють на керівників, фахівців і службовців (технічних виконавців) [5]. Згідно з Класифікатором професій Державного комітету України по стандартизації, метрології та сертифікації № 257 від 15. 04. 2002 р. (зі змінами і доповненнями) управлінський персонал поділяється на професіоналів і фахівців.

Належність до категорії професіоналів передбачає високий рівень фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, медичних або гуманітарних знань. До них відносяться професії, що вимагають від працівника підтвердженої дипломом про вищу освіту кваліфікації, що відповідає рівню спеціаліста, магістра; дипломом про присудження наукового ступеня кандидата або доктора наук; атестатом про присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника, доцента, професора.

Термін управління персоналом, як правило, трактується дуже широко, тому будь-яке його визначення буде неповним. З одного боку, це система поточного і перспективного планування, підбору, підготовки, оцінки і безперервної освіти кадрів, направлена на їх раціональне використання, підвищення ефективності торгівлі і якості роботи працівників. З іншого боку, управління персоналом можна визначити і як процес планування, організації, управління, мотивації і контролю діяльності працівників, що забезпечує досягнення поставлених цілей [6].

Цілі управління персоналом підприємства торгівлі відображено на рис. 1.



Рис. 1. Цілі управління персоналом торговельних підприємств

Аналіз і кадрове планування покликані забезпечувати інтереси працівників, підприємств торгівлі і суспільства в цілому. В умовах сьогодення необхідно визначати можливості для узгодження інтересів найманих працівників і роботодавців. Мета планування — забезпечення підприємства необхідною робочою силою як у кількісному, професійно-кваліфікаційному, так і в якісному виразі.

Мотивація і стимулювання персоналу займає одне з центральних місць в управлінні персоналом, оскільки вони в сукупності суттєво впливають на його поведінку. Орієнтація працівників на досягнення мети підприємства по суті є головним завданням управління персоналом.

Оцінка і розвиток персоналу необхідні для визначення відповідності працівника вакантній або займаній посаді. При заміщенні вакантної посади важливо встановити потенціал працівника, тобто професійні знання і уміння, життєвий і виробничий досвід, соціально-психологічний тип особистості, рівень загальної культури, стан здоров'я і працездатності та багато ін. Оцінка і розвиток потенціалу дозволяють судити про перспективу застосування здібностей конкретної людини на певній посаді.

Навчання персоналу призначене для забезпечення відповідності професійних знань і вмінь працівників сучасному рівню виробництва і управління. Розрізняють чотири види навчання: підготовка робітників і службовців у професійних училищах, технікумах і вузах, що передбачає отримання базової спеціальності; підвищення кваліфікації в навчальних закладах (центрах, школах, інститутах, університетах, академіях), тобто отримання нових знань за базовою спеціальністю працівника; перепідготовка персоналу для придбання нової спеціальності; післявузівська професійна освіта (магістратура, аспірантура, докторантура). Взаємодія вказаних видів навчання дозволяє забезпечити можливості для безперервного підвищення освіти кожного працівника, своєчасно регулювати відповідність між чисельністю працівників і професійно-кваліфікаційною структурою персоналу [6].

Складові структури підготовки кадрів для торговельної галузі в сучасних умовах подано на рис. 2.

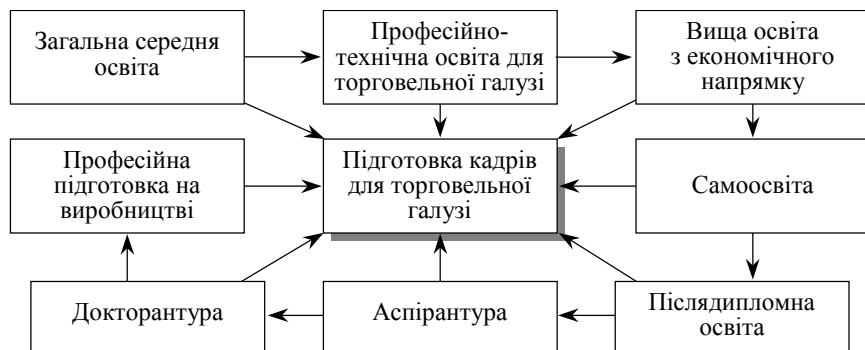


Рис. 2. Складові структури підготовки кадрів для торговельної галузі

У період ринкових реформ чимало підприємств роздрібної торгівлі перепрофілювали свою діяльність. Всередині сфери торгівлі виникла потреба в новому виді комерційної діяльності, що забезпечує найбільшу ефективність процесу продажу товарів.

Статистика в Україні виділяє чотири групи основних структур сфери внутрішньої торгівлі: колективна, приватна, державна і інші форми. У 2011 р. частка кожної з цих груп у загальному обсязі валового обороту продукції торговельних підприємств становила 74,6 %, 13,4%, 11,7 %, 0,3 % відповідно. Що стосується управління у вказаних групах торговельних підприємств, то для двох перших з них характерна достатньо проста структура управління, де функції власника і керівника поєднує одна особа.

Комплексність і системність оцінювання трудового потенціалу торговельних підприємств вимагає оцінки не тільки кількісних, але й якісних його показників. Якісні показники ефективності використання трудового потенціалу важко вимірювати математичними методами, тому більш прийнятними в даному випадку будуть такі методи, як спостереження, експеримент, соціометрія, опитування.

Згідно з вище зазначеного структура системи управління персоналом власником і керівником може бути представлена на рис. 3.

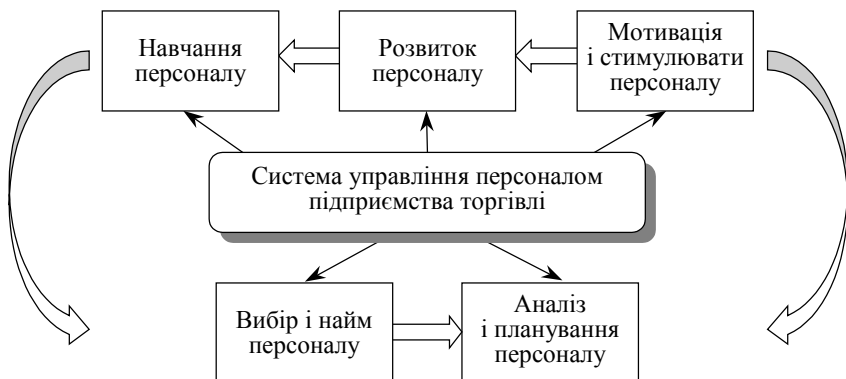


Рис 3. Складові системи управління персоналом торговельних підприємств [пропозиції автора]

На великих підприємствах кадрова політика, як правило, офіційно декларується і докладно фіксується у загальних корпоративних документах: меморандумах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. На не-

великих підприємствах вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власників.

Створення ефективної системи управління персоналом на торговельних підприємствах, зорієнтованої на спонукування працівників до продуктивної праці, має свою специфіку, що достатньо чітко висвітлено у наукових дослідженнях українського вченого-економіста А. П. Дудар [2]. На основі проведеного дослідження діяльності торговельних підприємств учений виокремив проблемні аспекти, що заважають їх розвитку, а саме: несистемність розвитку і компетенції персоналу, що знижує ефективність діяльності торговельних підприємств: низький рівень мотивації персоналу, який при низькому рівні оплати праці не зацікавлений у розкритті своїх здібностей, розвитку професійних знань, умінь і навичок. Відтак, для вирішення цих проблем А. П. Дудар доводить гіпотезу про необхідність вдосконалення процесу управління персоналом на торговельних підприємствах із врахуванням превентивної ролі людського чинника як головного ресурсу, ефективне використання якого на принципах розвитку мотивації створює передумови подальшого розвитку будь-якого суб'єкта господарювання.

Система управління персоналом організації — система, у якій реалізуються функції управління персоналом. За А. Я. Кібановим, вона включає підсистему лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій [3].

Залежно від розмірів підприємства склад підрозділів буде мінятися: у дрібних організаціях один підрозділ може виконувати функції кількох підсистем, а великі функції кожної підсистеми, як правило, виконує окремий підрозділ.

У результаті аналізу наведеної системи управління персоналом слід відмітити, що в системі управління персоналом виділені лише функціональні підсистеми і відсутні забезпечуючі підсистеми, які необхідні для функціонування всіх інших функціональних підсистем незалежно від виконуваних функцій. Як правило, до забезпечувальних підсистем відносяться: інформаційне забезпечення; нормативно-правове забезпечення; фінансове забезпечення; організаційне забезпечення.

Системний підхід до розробки проектів систем управління всіх рівнів ієрархії дозволяє комплексно підійти до вирішення даної проблеми. Проектуються всі функціональні та цільові підсистеми, підсистеми забезпечення управління, підсистема лінійного керівництва.

Як відомо, кожна система має «вхід» — матеріальні, трудові, фінансові й інші ресурси, та «вихід» — економічні, соціальні й інші результати діяльності, які чітко не відображені.

Сутність цього підходу полягає в тому, що, розглядаючи систему як сукупність елементів функціонально пов'язаних між собою, діяльність яких направлена на досягнення цілей підприємства, окрім «об'єкта» та «суб'єкта» управління, існують «цілі» та «результати діяльності», тобто «вхід» і «вихід» системи. Окрім цього, наведені не тільки функціональні, а й забезпечувальні підсистеми, від ефективності функціонування яких у першу чергу залежать управлінські рішення та результати діяльності.

Важливо також відмітити, що у даній структурі чітко відображається як прямі, так і зворотні зв'язки, через які забезпечується адаптивність даної системи до умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

Головним елементом будь-якої системи управління є персонал, який одночасно може бути і об'єктом, і суб'єктом управління. Тому планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на підприємстві становлять основний зміст управління персоналом і з цього погляду розглядаються аналогічно управлінню як матеріальні елементи виробництва. Здатність кадрів одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління являє собою головну специфічну особливість управління кадрами на виробництві [4].

Висновки. Таким чином, очевидно, що раціональна організація управлінської праці передбачає ефективну організацію робочого дня управлінського персоналу, вдосконалення стилю роботи та методів оперативного керівництва. Тому розвиток управлінського персоналу підприємства може бути можливим завдяки реалізації системи заходів:

1) управлінський персонал завжди повинен мати чіткі часові межі виконання роботи. Термін підготовки і прийняття управлінського рішення (особливо стратегічного) повинен залежати від рівня підготовленості менеджера, наявності інформації, рівня відповідальності тощо;

2) функціональні прояви управлінського персоналу дуже різноманітні. Тому складати чіткий і вичерпний перелік цих проявів у вигляді посадових інструкцій чи інших документів є важливим і необхідним передусім для вищого керівництва;

3) тривалість робочого часу менеджера не повинна визначатись категорією, оскільки підготовка і прийняття управлінського

рішення може тривати протягом усієї доби і часто не вимагає від управлінця присутності на робочому місці;

4) управлінський персонал повинен бути нерозривно пов'язаний з керованою системою. Будь-яке управлінське рішення повинно існувати саме по собі, без прив'язки до конкретного об'єкта;

5) інтенсивність управлінської праці повинна залежати від специфіки діяльності об'єкта управління і не залежати від бажання самого менеджера. Особливо це характерно для підприємств із сезонними проявами діяльності, до яких повною мірою відносяться і мережі хутрових магазинів, літнього одягу тощо;

6) управлінський персонал повинен завжди бути кваліфікованим, але рівень кваліфікації повинен підтверджуватися не тільки певними документами чи іншими формальними ознаками. Передусім це відноситься до вищого керівництва і лінійних менеджерів.

Запропоновані підходи зумовляють формування нової парадигми розвитку торговельних підприємств, яка заснована на пріоритетах управління ефективністю персоналом підприємства. Основу цієї парадигми складає забезпечення виживання організації шляхом більш високих темпів формування і розвитку використання потенціалу персоналу у порівнянні зі змінами зовнішнього середовища. Таким чином, головне завдання полягає в адаптації підприємства не стільки до самих змін ринкових умов функціонування, а до інтенсивності змін, які призведуть до формування управлінського персоналу з метою забезпечення ефективності управління підприємством.

Литература

1. *Анфилов В. С.* Системный анализ в управлении: учеб. пособие / [В. С. Анфилов и др.]. — М. : Финансы и статистика, 2007. — 367 с.

2. *Дудар А. П.* Механізм управління людськими торговельно-виробничими підприємствами в сучасних умовах. — Сімферополь: Таврія-Плюс, 2005. — 452 с.

3. *Кибанова А. Я.* Управление персоналом организации: 4-е изд., доп. и перераб. — М., 2010. — 695 с.

4. *Климов Г. І.* Професійна орієнтація і методика профорієнтаційної роботи / Г. І. Климов, І. О. Седляр, М. С. Янцур // Україна: аспекти праці. — 2004. — № 3. — С. 22—26.

5. *Михайлова Л. І.* Проблеми підготовки керівних кадрів в аграрних вузах / Л. І. Михайлова, С. Г. Турчина: матеріали міжнар. наук.-метод. конф. «Актуальні проблеми підготовки фахівців в умовах реструктуризації органів регіонального управління», (25—26 трав. 2000 р.). — Рівне : [б. в.], 2000. — С. 26—28.

6. Холоденко В. М. Складові системи управління персоналом підприємств торгівлі в ринкових умовах // Науковий вісник ПУСКУ. — 2008. — № 3. — С. 398—402

Статтю подано до редакції 07.06.2012 р.

УДК 331.101.262: 332.13

Л. В. Головка, канд. екон. наук,
старш. наук. співроб.,
Інститут демографії та соціальних досліджень
імені М. П. Птухи

РЕГІОНАЛЬНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ

АНОТАЦІЯ. У статті визначено критерії та індикатори оцінки потенціалу модернізації соціально-трудова відносин. На основі інтегрального індексу потенціалу модернізації соціально-трудова відносин здійснено групування регіонів України. Обґрунтовано основні напрями їх модернізації, які спрямовані на подолання регіональних диспропорцій соціально-економічного розвитку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: інтегральний індекс, соціально-трудова відносини, диспропорція, модернізація.

АННОТАЦИЯ. В статье определены критерии и индикаторы оценки потенциала модернизации социально-трудовых отношений. На основе интегрального индекса потенциала модернизации социально-трудовых отношений осуществлено группировка регионов Украины. Обоснованы основные направления их модернизации, направленные на преодоление региональных диспропорций социально-экономического развития.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: интегральный индекс, социально-трудовые отношения, диспропорция, модернизация.

ANNOTATION. In this article the evaluation criteria and indicators of modernization potential social and labor relations. On the basis of the integral index of potential modernization of social and labor relations by grouping regions of Ukraine. Substantiated the main directions of modernization aimed at overcoming regional disparities of socio-economic development.

KEYWORDS: integral index, social and labor relations, inequality, modernization.

Постановка проблеми. За умов посилення глобалізаційних процесів необхідність оптимізації основних кількісних і якісних