

іншої послуги з різних причин. У цій ситуації важливо, щоб готель сам і завчасно це зробив, а не чекав, коли за нього це зроблять клієнти, тобто перестануть споживати цю послугу. Приймаючи рішення про зняття з продажу послуги (продукту), готель завжди повинен мати цьому продукту заміну з тим, щоб не віддавати сегмент (нішу) ринку даної послуги (продукту) своєму конкуренту. Це має змушувати готель безперервно вести аналіз рентабельності конкретного продукту, що продається на ринку.

Розглянуті вище фактори і процеси характеризуються безперервністю розвитку, і вимагають від готелю адекватного, тобто безперервного, управління. І якщо відповідати об'єктивно на запитання, поставлене вище, про управління безперервним організаційним розвитком готелю, то воно знаходиться на рівні, який вимагає від нас значних зусиль для його

підвищення, і цього можна досягти, якщо переглянути не стільки техніку, скільки філософію підходу до вирішення даної проблеми.

**Висновки.** Оцінити зусилля з організаційного розвитку непросто, тому що хоча багато з переслідуваних вигод і відчутні в разі сприятливого результату, але виміряти їх важко. Залишаються невирішеними і питання про те, наскільки застосовано організаційний розвиток в менш сприятливих фінансових умовах, особливо в умовах світової економічної кризи, яка так гостро позначається на індустрії готельного бізнесу. Однак, незважаючи на складнощі, застосування організаційного розвитку як методу керування змін демонструє ефективність запропонованого підходу, а також багатьох інших методів організаційного розвитку.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Лапыгин Ю.Н. Методы оценки успешности развития организации. / Ю.Н. Лапыгин. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/corporation/section\\_95/article\\_3153](http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_95/article_3153)
2. Спивак В.А. Организационное поведение : учеб. пособие / В.А. Спивак. – М. : Эксмо, 2009. - 410 с.
3. Управление организационными изменениями : учеб. пособие. - [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/section1.html#1.3>



УДК 658.512.62:005.95

**КОЗАК К.Б., к.е.н., доцент, РУБАН Ю.О., студентка**  
Одеська національна академія харчових технологій, м. Одеса

## УДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ СЛУЖБИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Будь-яке сучасне підприємство складається з підрозділів, зайнятих основною діяльністю, і підрозділів, які забезпечують безперебійну роботу підприємства. Підрозділи першого типу і їх лінійні керівники, а також підрозділи другого типу і їх функціональні керівники безпосередньо відповідають за досягнення цілей підприємства, тому вони уповноважені приймати рішення, як використовувати ресурси виробництва, в тому числі і персонал. Роль функціональних служб зводиться до підтримки діяльності лінійних підрозділів і надання їм рекомендацій для ефективного використання ресурсів усіх видів. Відділ управління персоналом (кадрова служба) є функціональним, його працівники прямо не беруть участі в основній діяльності підприємства. Рішення з питань найму, звільнення, призначення на нову посаду, направлення на навчання, стажування приймається безпосередньо керівниками підрозділів. Тому, у статті досліджено принципи та ефективність роботи кадрової служби, та інструменти щодо удосконалення системи керування персоналом на сучасних підприємствах.

**Ключові слова:** кадрова служба, система керування, персонал, робоча сила, людський капітал, ефективність роботи кадрової служби, трудовий потенціал, кадровий моніторинг, контролінг персоналу, персонал-маркетинг, кадровий консалтинг, кадровий аудит, лізинг персоналу

Any modern company consisting of departments employed the main activity and departments that provide smooth functioning of the company. Departments of the first type and their line managers, as well as units of the second type and their functional managers directly responsible for achieving company goals because they have the power to decide how to use production resources in including the staff. The role of functional services is to support the activities of line departments and providing them with recommendations for effective use of resources of all kinds. Department of Human Resources (personnel service) is functional; its workers are not directly take part in the main business the company. The decision on hiring, firing, assignment to a new post, referral to training, training is taken directly to the heads of departments. Therefore, the article investigates the principles and performance personnel department, and instruments on improvement system management of the personnel on the modern company.

**Keywords:** skilled service, control system, personnel, labour force, human capital, performance of personnel services, of the labour potentials, staffing monitoring, controlling the staff, marketing of personnel, HR- consulting, HR-audit, HR – lizing

**Вступ.** Система керування персоналом повинна носити комплексний характер і будуватися на концепції, відповідно до якої робоча сила розглядається як не поновлюваний ресурс чи людський капітал, а як найважливіший вид ресурсу на підприємстві. Так, одним з важливих видів діяльності служби персоналу є прийом на роботу високопрофесійних працівників. Задачею залучення персоналу є забезпечення покриття потреби в якісному і кількісному відношенні з врахуванням місця і часу, а також ефективне поєднання характеру розв'язуваних підприємством задач з людською природою працівників, що виконують цю задачу. Так, багато менеджерів зі служби персоналу, при прийомі на роботу орієнтується насамперед на те, де раніше працювала людина, одержуючи цю інформацію найчастіше з особистої бесіди чи трудової книжки. Але існують визначені технології підбору персоналу, що з успіхом використовуються у світовій практиці. Вони включають два різних види діяльності: набір і добір персоналу. Перш ніж організація запропонує кому-небудь роботу, вона повинна знайти тих людей, які хотіли б її одержати. У цьому і полягає набір - створити необхідний резерв кандидатів на всі посади, з яких потім будуть відібрані найбільш придатні працівники. Тобто, звідси головна задача служби персоналу – це добір працівників, вибір найбільш придатних кандидатів з резерву, створеного в ході набору. Тому саме від ефективної роботи служби персоналу вже на начальному етапі (етапі підбору і відбору) залежить робота всього підприємства та можливість досягати стратегічних цілей.

Управління персоналом як діяльність - більш широке поняття, ніж просте управління працівниками, і, в сучасних умовах господарювання, прості кадрові служби, які займалися тільки чисто веденням обліку та оформленням документів, перетворились у багатопрофільні відділи (служби) персоналу. Так, робота та обов'язки кадрової служби залежать від типу кадрової політики на підприємстві. О.В. Крушельницька і Д.П. Мельничук вважають, що "кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання" [1]. Отже, можна припустити, що це визначення в деякій мірі регламентує роботу служби персоналу сучасного підприємства.

**Постановка завдання.** Сучасні служби управління персоналом створюються, зазвичай, з урахуванням структури підприємства: відділу кадрів, відділу організації праці та зарплати, відділу охорони праці та техніки безпеки та інших. Задачі нових служб полягають у реалізації кадрової політики і координації діяльності з управління трудовими ресурсами, тому вони починають розширювати коло своїх зобов'язань, від суто кадрових питань до розробки систем стимулювання праці, управління професійним просуванням, запобігання конфліктів, вивчення ринку трудових ресурсів, вирішення проблем

пов'язаних з адаптацією нового персоналу, складання особистісного плану навчання тощо.

Виходячи з функціональних обов'язків служби персоналу, її структура багато в чому визначається характером і розмірами підприємства, особливостями продукції та послуг, конкурентоспроможністю та стилем керівництва. У малих і середніх підприємствах багато функцій щодо управління персоналом виконують переважно лінійні керівники, а на великих підприємствах формуються самостійні структурні підрозділи. Так, на багатьох підприємствах формуються служби управління персоналом, які поєднують під єдиним керівництвом заступника директора із управління персоналом та усі підрозділи, які стосуються роботи з кадрами. І, в залежності від розмірів підприємства, склад підрозділів змінюється: на великих підприємствах один підрозділ може виконувати функції кількох підсистем, а на великих підприємствах – функції кожної підсистеми, зазвичай, виконує окремий підрозділ [4].

**Результати.** Роль кадрової служби в апараті управління безупинно зростає. Так, у період ринкової економіки в Україні виникає необхідність в обґрунтованому підборі, організації навчання, підвищенні кваліфікації, правильній оцінці і вихованні кадрів підприємства. Особливо зростає роль кадрової служби щодо набору випускників технікумів, інститутів і університетів, які володіють сучасними знаннями з таких дисциплін, як маркетинг, менеджмент, ринкова стратегія, ціноутворення і т.п.

Крім цього, з'явилася потреба у необхідності систематичного навчання - підвищення кваліфікації як працівників апарату управління, так і працівників, зайнятих оперативною діяльністю.

Кадрова служба підприємства - це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими у них посадовими особами (керівники, фахівці, виконавці), покликаними управляти персоналом у межах обраної кадрової політики. Головне призначення кадрової служби у тому, щоб керуватися у виконанні кадрової політики інтересами підприємства, а також діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм, прийнятих як на федеральному, так і на територіальному рівні [2]. Напрямок діяльності кадрової служби обумовлені тими ж чинниками, що і всього підприємства. Вони і визначають функції служби управління персоналом.

Так, до функцій кадрової служби підприємства належать [3]:

- визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів;
- організація підбору, відбору, розміщення і виховання персоналу;
- дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства;
- організація діловодства щодо роботи з персоналом;
- оцінка і періодична атестація персоналу підприємства;
- організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу;

- формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління їх просуванням по службі;

- поліпшення умов роботи і вирішення соціальних питань;

- розвиток мотивації, кар'єри працівників.

До нових функцій кадрових служб належать:

- **кадровий моніторинг** (передбачає постійне спеціальне спостереження за станом і динамікою кадрів, мотивацією персоналу, рівнем задоволеності роботою, процесами наймання і розвитку персоналу, трудовою дисципліною, рівнем безпеки праці та ін.);

- **контролінг** персоналу (передбачає: створення інформаційної бази даних з персоналу; вивчення впливу існуючого розподілу працівників на робочих місцях на результати роботи підприємства; аналіз соціальної та економічної ефективності застосування методів управління персоналом; координацію планування роботи з персоналом з плануванням інших сфер діяльності підприємства);

- **персонал-маркетинг** (передбачає: дослідження внутрішнього і зовнішнього ринку праці, його сегментування; аналіз очікувань працівників стосовно кар'єрного зростання; поширення у підприємстві інформації про потребу в кадрах, можливості щодо професійного навчання або зміни кваліфікації; пошук і залучення на роботу необхідних фахівців);

- **кадровий консалтинг** (передбачає: визначення потреби в різних категоріях персоналу, шляхів підвищення його кваліфікації та ефективності роботи; вплив ефективності роботи персоналу на результат роботи підприємства; визначення професійно важливих якостей різних категорій працівників; надання консультацій з питань пошуку, набору, підготовки, використання і підвищення кваліфікації кадрів та ін.);

- **кадровий аудит** (передбачає оцінку відповідності персоналу підприємства його місії, цілям і стратегії; об'єктами кадрового аудиту є: якісні і кількісні характеристики персоналу, структура підприємства, корпоративна культура);

- **робота з посередницькими фірмами стосовно підбору та лізингу персоналу** (які надають працівників без установа з ними відносин прямого наймання);

- **впровадження автоматизованих систем управління персоналом** (програмні комплекси забезпечені необхідними типовими документами, які надають достовірну інформацію про кожного працівника, його якості, що полегшує оцінку персоналу);

- **реалізація програм щодо зміцнення зв'язків з працівниками.**

Проте, у реальній українській практиці рідко можна зустріти формально закріплені взаємозв'язки кадрового підрозділу з іншими структурами підприємства. Разом з тим, у багатьох сучасних підпри-

ємствах налагоджено ці зв'язки, оскільки таке формальне закріплення є засобом щодо запобігання конфліктних ситуацій між структурними підрозділами та вирішення інших проблемних питань. Отже, перш ніж визначити, якими інструментами удосконалити роботу кадрової служби персоналу на підприємстві, необхідно проаналізувати модель сучасного менеджера кадрової служби (рис. 1). Варіант такої формалізації може виглядати таким чином. Так, підрозділ з управління людськими ресурсами відповідає за наступне:

- разом з керівниками інших структурних підрозділів підприємства (менеджери кадрових служб) розробляє кадрову політику і плани її реалізації з урахуванням конкретних умов на майбутній період і вносить пропозиції на розгляд керівництва;

- періодично (раз на рік або за вимогою) подає керівництву підприємства аналітичні записки про кадрову ситуацію з виявленням проблем і пропозиціями щодо їх вирішення;

- разом з фінансовим підрозділом проводить аналіз матеріальних і соціальних стимулів для максимальної повної реалізації потенціалу кожного працівника;

- контактує з адміністративно-господарською службою з питань, пов'язаних із задоволенням соціально-побутових потреб працівників (оперативне медичне обслуговування, харчування, постачання промислових і продовольчих товарів, транспорт та ін.);

- спільно зі службою безпеки розробляє пропозиції щодо запобігання витоку комерційної інформації підприємства, перевірки лояльності працівників, забезпечення безпечних умов праці, вирішення питань, що виникають в екстремальних ситуаціях.

Отже, подальше удосконалення організації роботи з кадрами служби персоналу на підприємстві повинно базуватися на розробці досконалої моделі менеджера кадрової служби (служби персоналу), що наведено на рис. 1, та обов'язково ця модель повинна бути адаптована під діяльність підприємства.

**Висновки.** Рішення кадрових питань в умовах ринкових відносин і ринку робочої сили здобуває особливо важливе значення, тому що змінюється суспільний статус працівника, характер його відносин до праці й умов використання трудового потенціалу. За таких обставин керівник підприємства повинен у своїх рішеннях виходити з того, що трудовий потенціал використовується більш ефективно при сприятливих умовах для працівника, а його здатність щодо виконання роботи, вирішення задач, у тому числі проблемних, залежить від багатьох якісних показників, що характеризують його як особистість, так і як фахівця.

МЕНЕДЖЕР КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПОВИНЕН



Рис. 1. Модель менеджера кадрової служби підприємства

Сьогодні персонал сприймається як основний ресурс підприємства, яким необхідно грамотно та професійно управляти, створювати оптимальні умови щодо його розвитку. Отже, успіх всього підприємства залежить від ефективного управління діяльністю співробітників та системності, тому слід приділяти більше уваги роботі з персоналом, за яку відповідають служби персоналу на підприємствах. Так, для підвищення ефективності функціонування

служб персоналу необхідно проводити дослідження щодо їх роботи, аналізувати та доповнювати професійні обов'язки, приділяти увагу підвищенню кваліфікації менеджерів цих служб, оскільки тільки системний підхід допоможе зробити правильні висновки, необхідні для підвищення ефективності та удосконалення роботи служби персоналу на сучасному підприємстві.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Кондор, 2003 – 453 с.
2. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. – М., 2002.
3. Балабанова Л.В. Управление персоналом : підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сандрак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.



УДК 005.52:005.334

РЯБОВА Н.В., аспірант

Науково-дослідний інститут системного аналізу Рахункової палати Російської Федерації, м. Москва

## УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

У статті вивчено і систематизовано наукові точки зору вітчизняних та зарубіжних вчених з проблеми корпоративного управління та зниження фінансових ризиків в організаціях. Виявлено фактори, що впливають на прояв або зниження фінансових ризиків.

**Ключові слова:** фінансові ризики, управління, зниження фінансових ризиків, ефективне управління, фактори впливу

In article the scientific points of view of domestic and foreign scientists on a problem of corporate governance and decrease in financial risks in the organizations are studied and systematized. The factors influencing manifestation or decrease in financial risks are revealed.

**Keywords:** financial risks, decrease in financial risks, effective management, influence factors

**Вступ.** Ефективність діяльності промислових підприємств і організацій залежить від можливості зниження фінансових ризиків, що виникають у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Менеджери підприємств зобов'язані виробляти й формувати у себе почуття передбачення та усунення фінансових ризиків у зовнішньому середовищі при русі та реалізації товарів та недопущення їх у внутрішньому середовищі при виробництві готової продукції. Фундаментальні теоретичні основи виникнення ризиків в умовах підприємництва були закладені вченими в 18-19 століттях. Першим вченим-економістом, який розкрив сутність ризику в процесі підприємницької діяльності, був Р. Кантільон. Вчений стверджував, що господарюючий суб'єкт при розширенні своїх функцій стикається з дедалі більшими ризиками через невизначеність економічної діяльності. Крім того, підприємець зобов'язаний приймати на себе відповідальність за ризики та зобов'язання щодо їх відшкодування [5].

Подальший розвиток теоретичні основи прояву ризиків в економічній діяльності отримали в працях Й. Шумпетера. Вчений вважав, що керівник повинен характеризуватися: по-перше, особливим поглядом на речі, причому головну роль мають його накопичений інтелектуальний потенціал, здатність досягати поставлену мету позитивного розвитку організації, об'єктивно оцінювати ситуацію і вибирати ефективні управлінські рішення, по-друге, здатністю бути лідером і йти вперед, не лякаючись пов'язаних з цим невизначеностей і можливого опору, по-третє, його впливом на інших людей. Керівнику необхідні такі якості, як специфічне поєднання гостроти бачення та обмеженості кругозору з умінням йти вперед поодиночі, він революціонер в економіці і винахідник [11].

**Постановка завдання.** Проблема ефективного управління економічними ризиками на кожному етапі економічного розвитку набувала, як свідчать численні дослідження, особливі риси та характеристики. Протягом багатьох десятиліть вчені світового співтовариства при розробці концепцій, стратегій, перспектив розвитку

суспільства намагалися знизити виявлені в теорії та методології недоліки, використовувати раніше втрачені можливості. У результаті саме цих пошуків у всьому світі спостерігалися скачки економічного зростання за рахунок науково-технічної революції і науково-технічного прогресу. Країни, в яких проблеми зниження і попередження ризиків досліджувалися більш глибоко, значно підвищили інноваційний рівень виробництва, розширили масштаби виробництва товарів, особливо за рахунок попиту на них в інших країнах, досягли високого рівня нарощування валового внутрішнього продукту, підвищення рівня і якості життя населення. При цьому кожному новому витку розвитку передували комплекс заходів з підвищення науково-технічного рівня, оновлення виробництва, створення нових поколінь техніки і технологій.

**Результати.** Зростання обсягів товарів, у свою чергу, на основі перетворень, що відбуваються, забезпечувалось за рахунок збільшення обсягів виробництва, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, розвитку інфраструктури, освоєння нових ніш і сегментів ринку світового простору, створення соціально-орієнтованого суспільства [6].

У ринковому суспільному ладі підприємство як суб'єкт ринкової економіки є складною системою, схильною до впливу як зовнішніх, так і внутрішніх ризиків. Тому сутність терміна «ризик» вченими також розуміється по-різному: налічується більше 100 визначень ризику. Під фінансовим ризиком вчені розуміють ймовірність того, що може статися неприємна, небажана, негативна подія, здатна завдати відчутну або навіть катастрофічну шкоду, помітні фінансові або матеріальні втрати підприємству. У цьому зв'язку справедливо було б розглядати ймовірність позитивної події, яка підвищує прибутковість підприємництва, але, враховуючи сутність людської природи, в бізнесі це не вважається ризиком, а є цільовою функцією, основним завданням, заради якого і проводяться всі комерційні операції [7].