

АЛЕКПЕРОВА Л. В., здобувач

Одеська національна академія харчових технологій

## КОНТРОЛІНГ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ АПК

Обґрунтована необхідність удосконалення механізму управління трудовим потенціалом АПК. Доведена доцільність запровадження контролінгу персоналу як сучасної ефективної системи управління персоналом. Акцентовано увагу на основних проблемах та етапах впровадження контролінгу персоналу на підприємствах АПК.

**Ключові слова:** трудовий потенціал, контролінг персоналу, ефективність, цілі, етапи, проблеми, інформація, координація.

The necessity of management mechanism improvement of AGS labour potential is grounded in article. Expedience of personnel controlling introduction as modern effective personnel control system is grounded. Attention is accented on basic problems and stages of personnel controlling introduction at the AGS enterprises.

**Keywords:** labour potential, the personnel controlling, efficiency, aims, stages, problems, information, coordination.

**Вступ.** Однією з причин виникнення кризової ситуації на багатьох українських підприємствах є низький рівень менеджменту. Саме некваліфіковані та помилкові дії керівництва деяких підприємств привели значну кількість суб'єктів господарювання на межу банкрутства. Істотним фактором, який зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень, є відсутність на вітчизняних підприємствах ефективної системи управління персоналом. В економічній літературі все більше визнання отримує сучасна система управління трудовим потенціалом підприємства - контролінг персоналу. Проблемам та питанням становлення та розвитку контролінгу персоналу велика увага приділена в роботах таких вчених та практиків як Манн Р., Майер Е. Данилочкіна М.В., Виноградов С.Л., Петренко С.Н., Завгородній В.П., Аніскін Ю.П., Івашкевич В.Б., Мірошник М.В.

Однак концепція контролінгу персоналу поки що фундаментально і системно не укладається в теорію і методологію менеджменту організації. Більше того, і на сьогодні не склалося єдиного розуміння контролінгу як соціально-економічної субстанції в системі управління виробничою організацією. У наявній сучасній системі поглядів на контролінг чітко простежується концептуальна обмеженість і фрагментарність, що не охоплює весь діапазон його можливостей у їхній єдності. Кожна окремо проголошена концепція фокусується на досить вузькому сегменті його можливостей, тим самим, підриваючи аргументи всіх сторін, які займаються категоріальним апаратом контролінгу. В існуючих концепціях контролінгу, в тому числі тих, які найбільш фундаментально відображають його можливості, значимість і роль у менеджменті організації превалює фінансова, а не трудова складова [4]. Питання, що стосуються управління кадрами як важливим ресурсом підприємства, недостатньо розроблені і не систематизовані в контексті їх участі в досягненні цілей організації. І на

сьогодні питання контролінгу персоналу недостатньо теоретично осмислені, не розглядалися в системній єдності цілей і засобів їхнього досягнення в межах контролінгу організації, характеризуються фрагментарністю і декларативністю. Пояснення цьому можна знайти в сформованій ідеології приниження ролі праці і її носія – людини - у вітчизняному економічному житті. На нашу думку, роль людського фактору у виробництві вимагає кардинального переосмислення. Саме тому ключова ідея зводиться до того, що персонал являє собою головну цінність організації, головний стратегічний ресурс, спрямований на одержання кінцевих фінансових результатів.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є визначення ролі та основних етапів впровадження контролінгу персоналу на підприємствах АПК.

**Результати.** Більшість фахівців з управління підприємством під контролінгом розуміють функціональну систему планування, контролю, аналізу відхилень, координації, внутрішнього консалтингу та загального інформаційного забезпечення керівництва підприємством. Інакше кажучи, контролінг — спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг. Підкреслимо, що служби контролінгу безпосередньо не приймають рішення, а здійснюють їх підготовку, функціональну та інформаційну підтримку і контроль за їх реалізацією.

Сьогодні підприємства АПК знаходяться перед гострою проблемою створення ефективних систем у сфері управління трудовим потенціалом. Необхідність розвитку трудового потенціалу визнається не тільки в теорії, але й на практиці. Для багатьох підприємств, що діють на міжнародних ринках, проблема побудови ефективних систем розвитку та навчання персоналу є однією із пріоритетних. В

Україні це питання стоїть особливо гостро, тому що в період дефіциту якісних трудових ресурсів першочерговим завданням є підвищення ефективності їхнього використання. У міру того, як зростають вимоги до внутрішньофірмових систем розвитку та навчання персоналу, виникає необхідність у якісному зростанні рівня послуг у цій сфері, а також оцінці ефективності вкладень у розвиток людських ресурсів.

Таким чином, контролінг персоналу є інформаційною підтримкою прийняття управлінських рішень на підприємстві щодо формування, використання та розвитку персоналу. Погодимося з думкою економіста Майєра про те, що кадровий контролінг задає функціональні параметри "перспективного характеру аналітичної роботи в сучасних умовах" [2, с. 26].



Рис. 1. Етапи запровадження системи контролінгу трудового потенціалу на підприємстві ЗАТ «Одесавинпром»

Апробація моделі кадрового контролінгу на «Одесавинпром» та ВАТ «Виноградар») в системі двох підприємствах АПК Одеської області (ЗАТ управління трудовим потенціалом проходила у

відповідності з етапами, відображеними на рис. 1.

Коротко зміст етапів у формі методичних рекомендацій для побудови моделі кадрового контролінгу в системі управління трудовим потенціалом підприємства ЗАТ «Одесавинпром» та ТОВ «Виноградар» викладено нижче.

Етап 1. Формулювання цілей системи управління трудовим потенціалом.

На цьому етапі керівництву вказаних вище підприємств запропоновано не тільки виконати ряд загальних процедур, як-то: сформулювати цілі, вибрати

ти методи та критерії аналізу і оцінки як поточної ситуації (до впровадження контролінгу), так і бажаної ситуації (після запровадження контролінгу), чітко сформулювати очікувані результати. Загальна схема етапу показана на рис. 2. Особливу увагу на цьому етапі запропоновано приділити роботі по підготовці всього персоналу підприємства до запровадження нової системи управління (особливо служб управління персоналом підприємств, які, без сумніву, будуть чинити опір інноваційним рішенням).



Рис. 2. Змістова структура першого етапу запровадження контролінгу управління трудовим потенціалом на підприємстві ЗАТ «Одесавинпром»

Етап 2. Оцінка організаційної структури і діагностика соціально-психологічного клімату в організації.

Системи управління по економічним, технологічним, соціально-психологічним та організаційним параметрам. Доцільними методами аналізу на цьому етапі рекомендовані наступні: функціонально-вартісний аналіз, методи анкетування, інтерв'ю. На цьому етапі очікувані результати такі: має бути проведена оцінка ефективності організаційної структури управління з погляду результативності об'єкту, який управляється, а також забезпечено виявлення соціально-психологічних невідповідностей суб'єктів трудового потенціалу.

Етап 3. Розробка організаційних основ впро-

вадження моделі контролінгу трудового потенціалу підприємства.

На цьому етапі основною метою є розробка нормативно-правових основ контролінгу трудового потенціалу та вибір варіанту формування системи його контролінгу. Для цього доцільно використати, наприклад, такий метод, як нормативний (класифікація нормативно-методичних документів). Очікуваним результатом на цьому етапі має стати розробка нормативної документації, що дозволяє автоматизувати процеси та отримання результатів контролінгу персоналу.

Етап 4. Аналіз ефективності внутрішньої системи управління персоналом.

Мета: оцінити можливості трудового потен-

ціалу організації по його здатності забезпечити досягнення заявлених цілей при мінімальних (необхідних) витратах. Для цього доцільно застосувати такі методи як функціонально-вартісний аналіз, метод оцінки трудового потенціалу організації, запропонований в даній роботі. На цьому етапі слід отримати наступні результати: одержати методика та можливості оперативної діагностики трудового потенціалу підприємства по досягненню заявлених цілей.

Етап 5. Розробка ключових показників ефективності в рамках моделі контролінгу персоналу відповідно до мети організаційної структури організації

Мета етапу: створити та запровадити інтегральну (наприклад, бальну шкалу показників оцінки результатів використання трудового потенціалу) в умовах функціонування моделі контролінгу персоналу. Як найбільш ефективні методи на цьому етапі в економічній літературі рекомендовані методи аналізу: ССП, бенчмаркінг. Проте в даній роботі у першому розділі запропоновані більш прості та практичні методи оцінки використання трудового потенціалу, які мають, на наш погляд, забезпечити комплексну оцінку системи управління трудовим потенціалом на базі запровадження контролінгу персоналу.

Етап 6. Моніторинг і аналіз результатів.

Мета етапу: проаналізувати на основі методів соціально-економічної статистики ключові показники ефективності системи управління персоналом. Методи аналізу: математичний апарат, соціально-економічна статистика. Очікувані результати: створення первинної інформаційної бази даних для аналізу і прийняття типових (стандартних) управлінських рішень.

Етап 7. Порівняльний аналіз інтегральних результатів і вироблення рекомендацій.

Мета етапу: оформити результати кадрового моніторингу і виробити рекомендації з метою подолання відхилень від заявлених параметрів стану та рівня використання трудового потенціалу. На цьому етапі як найбільш ефективний рекомендований експертний метод. При цьому необхідно отримати результати, які забезпечать автоматизацію звітів і отримання результатів контролінгу персоналу для прийняття управлінських рішень в сфері управління персоналом.

Етап 8. Оцінка інтегральної ефективності управління трудовим потенціалом та прийняття управлінських рішень

Мета етапу: розробити управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства шляхом аналізу інтегральної ефективності системи управління персоналом. На цьому етапі доцільно використати такі методи, як метод ранжування, системний аудит. А як результат слід очікувати підвищення ефективності діяльності організації у всіх системах управління, досягнення загальної економічної і соціальної ефективності роботи підприємства.

Слід зазначити, що в процесі організаційної

підготовки і формування моделі контролінгу персоналу на підприємстві виникли певні проблеми.

1. Виник суттєвий опір, латентне ігнорування пропонування інновацій з боку певних служб та працівників ЗАТ «Одесавинпром».

Впровадження контролінгу в ЗАТ «Одесавинпром» викликало жорсткий опір з боку фахівців кадрової служби у зв'язку з необхідністю присвячувати частину свого робочого часу додатковим обов'язкам по заповненню аналітичних форм і статистичних звітів з управління персоналом підприємства. Опір був викликаний ще й тим, що два фахівці кадрової служби тривалий час працювали на своїх посадах і звикли виконувати обов'язки, пов'язані тільки з діловодством (кадрові накази, трудові угоди, ведення баз даних у програмі 1С: кадри і зарплата, постановка на військовий облік, оформлення пенсій, ведення реєстру застрахованих).

2. Відсутність єдиного інформаційного поля для моніторингу та аналізу інформації. Відсутність локальної мережі значно ускладнило процес збору та обробки даних по основних параметрах роботи з персоналом.

3. Розпиленість джерел інформації контролінгових даних по структурних підрозділах товариства.

У товаристві спостерігалася тенденція розпиленості та роз'єднаності джерел контролінгової інформації. При практичному формуванні моделі контролінгу у ЗАТ "Одесавинпром" всі етапи відповідно до запропонованої нами методики були пройдені, однак функціональні особливості системи управління персоналом вплинули на строки відповідності календарному плану впровадження організаційно-економічної моделі контролінгу персоналу. Строки були перевищені від 2 до 4 тижнів на всіх етапах впровадження системи контролінгу персоналу. В процесі аналізу відхилень практичної моделі від теоретичних розрахунків автор одержав можливість виділити як специфічні недоліки реалізації моделі контролінгу персоналу на підприємстві АПК, так і певні функціональні особливості системи управління кадровим потенціалом в ЗАТ "Одесавинпром" та ВАТ «Виноградар», зокрема, такі:

- невисокий рівень інженерно-технічної підготовки персоналу, відсутність фінансування професійних навчальних закладів у сфері підготовки робочих спеціальностей;

- дискретний характер зайнятості частини персоналу на вирощуванні винограду (в основному, повна зайнятість спостерігалася в літні та осінні місяці);

- практично повна відсутність інвестицій в підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів.

Проте впровадження моделі контролінгу, як на ЗАТ «Одесавинпром», так і на ВАТ «Виноградар», дозволило підвищити рівень ефективності прийнятих управлінських рішень. За період після впровадження основних складових контролінгу на вказаних підприємствах досягли значних результатів щодо удосконалення системи управління персоналом. Це, в

свою чергу, забезпечило підвищення темпів приросту виробництва приблизно на 25 % та призвело до суттєвого зниження плинності кадрів (на 20 %).

Отже, результати впровадження моделі контролінгу на підприємствах ЗАТ «Одесавинпром» та ВАТ «Виноградар» дозволяють зробити висновок про те, що контролінг персоналу є інноваційним інструментом прийняття ефективних управлінських рішень у сфері управління трудовим потенціалом.

**Висновки.** Ключова ідея зводиться до того, що персонал являє собою головну цінність організації, головний стратегічний ресурс, спрямований на одержання кінцевих фінансових результатів. Саме тому особливу роль та значення на підприємствах АПК може відігравати нова система управління трудовим потенціалом – контролінг персоналу.

Запровадження контролінгу персоналу має проходити наступні етапи:

- формулювання цілей системи управління трудовим потенціалом;
- оцінка організаційної структури і діагностика соціально-психологічного клімату в організації;
- розробка організаційних основ впровадження моделі контролінгу трудового потенціалу підприємства;
- аналіз внутрішньої ефективності системи управління персоналом;

- моніторинг і аналіз результатів;
- порівняльний аналіз інтегральних результатів і вироблення рекомендацій;
- оцінка інтегральної ефективності управління трудовим потенціалом та прийняття управлінських рішень.

В процесі організаційної підготовки і формування моделі контролінгу персоналу на підприємстві як правило, виникають проблеми, зокрема:

- опір окремих працівників підрозділів підприємств інноваційним ідеям;
- відсутність єдиного інформаційного поля для моніторингу та аналізу інформації;
- розпиленість джерел інформації контролінгових даних по структурним підрозділам товариства;
- невисокий рівень інженерно-технічної підготовки персоналу;
- дискретний характер зайнятості частини персоналу на вирощуванні винограду;
- практично повна відсутність інвестицій в підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів.

Від вирішення цих проблем в великій мірі залежить ефективність впровадження нової системи управління трудовим потенціалом на підприємствах АПК.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Манн Р. Контроллинг для начинающих / Р. Манн, Э. Майер – М.: Финансы и статистика, 1998.
2. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э. Майер – М.: Финансы и статистика, 1998.
3. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под редакцией Н.Г. Данилочкиной. - М.: – ЮНИТИ, 2002.
4. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе / А.М. Карминский. – М.: Финансы и статистика, 1998.
5. Петренко С.Н. Контроллинг. Учебное пособие / С.Н. Петренко. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2007.
6. Завгородний В.П. Бухгалтерский учёт, контроль, аудит предприятий разных форм собственности / В.П. Завгородний. – Киев, 2001.
7. Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу: учебное пособие / В.Б. Ивашкевич. – М.: Финансы и статистика, 2006.



УДК 658.82:339.138

ЛАЗУТКІНА А.В., асистент

Одеська національна академія харчових технологій

## МЕРЧАНДАЙЗИНГ ЯК ПАРТНЕРСЬКА ВЗАЄМОДІЯ ВИРОБНИКА ТА РОЗДРОБУ

У даній статті розглянуто мерчандайзинг як елемент комплексу маркетингових комунікацій, задачі та функції мерчандайзингу для виробника та для роздрібного торговця, їх точки пересічення та розбіжності, висувається припущення про їх взаємодію по цьому питанню, що може збільшити ефект, що очікується від використання методів мерчандайзингу в місцях продажу, як для виробника, так і для магазину.

**Ключові слова:** маркетингові комунікації, мерчандайзинг, виробник, дистриб'ютор, точка продажу,