

тему, на розв'язання проблем, які виникають у потенційного споживача товарів і послуг, виведених фірмою на ринок.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є необхідність введення системи управління маркетинговими можливостями та її складових обумовлена нагальною потребою розробки апарату оцінки застосованості сучасних економічних підходів у практиці діяльності підприємств. Оперативна кількісна оцінка такого потенціалу дозволить виявити приховані резерви в розвитку підприємств, а отже, збільшити віддачу за рахунок обґрунтованого застосування передового економічного інструментарію.

У зв'язку з цим доцільним є розробка поняття потенціалу маркетингу та наповнення її конкретним функціональним змістом для можливого практичного застосування.

Для кількісної оцінки рівня використання потенціалу маркетингового інструментарію вітчизняними підприємствами харчової промисловості застосовували результати польового маркетингового дослідження великих підприємств харчової промисловості України, що працюють на проміжному ринку, і підприємств, які працюють на споживчому ринку.

Список літератури

1. Капустина Н.В. Организация управления рисками в системе управления предприятиями пищевой промышленности / Н.В. Капустина // Проблемы и перспективы экономики и управления: междунар. заоч. науч. конф., 2012 г. апр., г. Санкт-Петербург: [материалы]. – СПб.: Реноме, 2012. – С. 45-47.
2. Третьяков М.М. Особенности государственного регулирования пищевой промышленности в условиях неоднородности территориального пространства / М.М. Третьяков, Ю.С. Гнатовская // Экономика и управление народным хозяйством – СПб.: Вестник ГООТ. – С. 71-74.

УДК 005.962:005.584

Балабанова Л.В., д-р екон. наук, проф.,
Лиходєдова О.В. (ДонНУЕТ, Донецьк)

МОДЕЛЬ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто модель контролінгу персоналу торговельних підприємств. Охарактеризовано основні структурні елементи запропонованої моделі контролінгу персоналу.

Ключові слова: *модель контролінгу персоналу, управління персоналом, інструментарій контролінгу персоналу.*

Динамічний характер середовища функціонування торговельних підприємств, посилення конкурентної боротьби і обмеженість ресурсів на більшості підприємствах України обумовлюють необхідність використання нових підходів щодо організації управління та інструментів їхньої реалізації.

Контролінг персоналу є відносно новою технологією управління, спрямованою на підтримку, обґрунтування та підвищення ефективності управлінських рішень у сфері управління персоналом, що забезпечує досягнення цілей, гнучкість та адаптивність системи управління персоналом.

Однак, як свідчить практика, на підприємствах використовуються лише окремі інструменти контролінгу персоналу, оскільки відсутній єдиний комплексний підхід щодо організації і застосування контролінгу персоналу, покликаний забезпечити системність та ефективність використання цієї концепції на практиці, що й обумовило актуальність та вибір теми дослідження.

Питанням контролінгу як елемента системи управління персоналом присвячені роботи вітчизняних і закордонних вчених: О.О. Гасило [2], С.В. Євсєєвої [11], В.А. Єроніна [3], С.В. Ковальова [5], А.В. Михайлової [8], Ю.Г. Одегова та Т.В. Никонова [9], Г.С. Панченко [10], А.Н. Полозової [11], П.Е. Шлендера [1] та ін.. Значна увага приділяється вивченню сутності, розгляду основних функцій і принципів, цілей і завдань, характеристиці стратегічного та оперативного контролінгу персоналу, проблемам інформаційного і методичного забезпечення контролінгу персоналу. Проблеми розподілу завдань, прав, обов'язків і повноважень між спеціалістами з контролінгу персоналу; особливості функціонування централізованої і децентралізованої організаційної структури служби контролінгу персоналу знайшли своє відображення в роботах В.В. Івати [4], Ю.С. Лаути [7], Л.С. Мартюшевої [6], В.В. Прохорової [6], С.Я. Юсупової [12] та ін.

Тим часом модель контролінгу персоналу поки що не є фундаментально і системно розробленою, а отже, потребує детального розгляду та характеристики всіх її складових.

Метою статті є розробка моделі та характеристика основних структурних елементів моделі контролінгу персоналу торговельних підприємств.

У сучасних умовах функціонування перед більшістю торговельних підприємств України постають проблеми забезпечення ефективності використання ресурсів, основними з яких є персонал. Для забезпечення ефективності управління персоналом, а також забезпечення гнучкості й адаптивності системи управління персоналом використовують контролінг персоналу, який створює підтримку, обґрунтування та підвищення ефективності управлінських рішень у сфері управління персоналом, досягнення цілей підприємства, вдосконалення підходів щодо планування, інформаційно-аналітичного забезпечення та контролю за основними процесами управління персоналом.

Важливим питанням, які мають вирішити керівники торговельних підприємств для отримання бажаних результатів від використання технології контролінгу персоналу, є розробка концепції і моделі контролінгу персоналу, що відповідає можливостям, потребам і вимогам підприємства та враховує особливості його функціонування.

Розроблена рекомендована модель контролінгу персоналу для торговельних підприємств представлена на рисунку 1.

Першим етапом процесу контролінгу персоналу виступає планування, що передбачає визначення цілей і завдань контролінгу персоналу, а також розробку планів щодо їхнього вирішення.

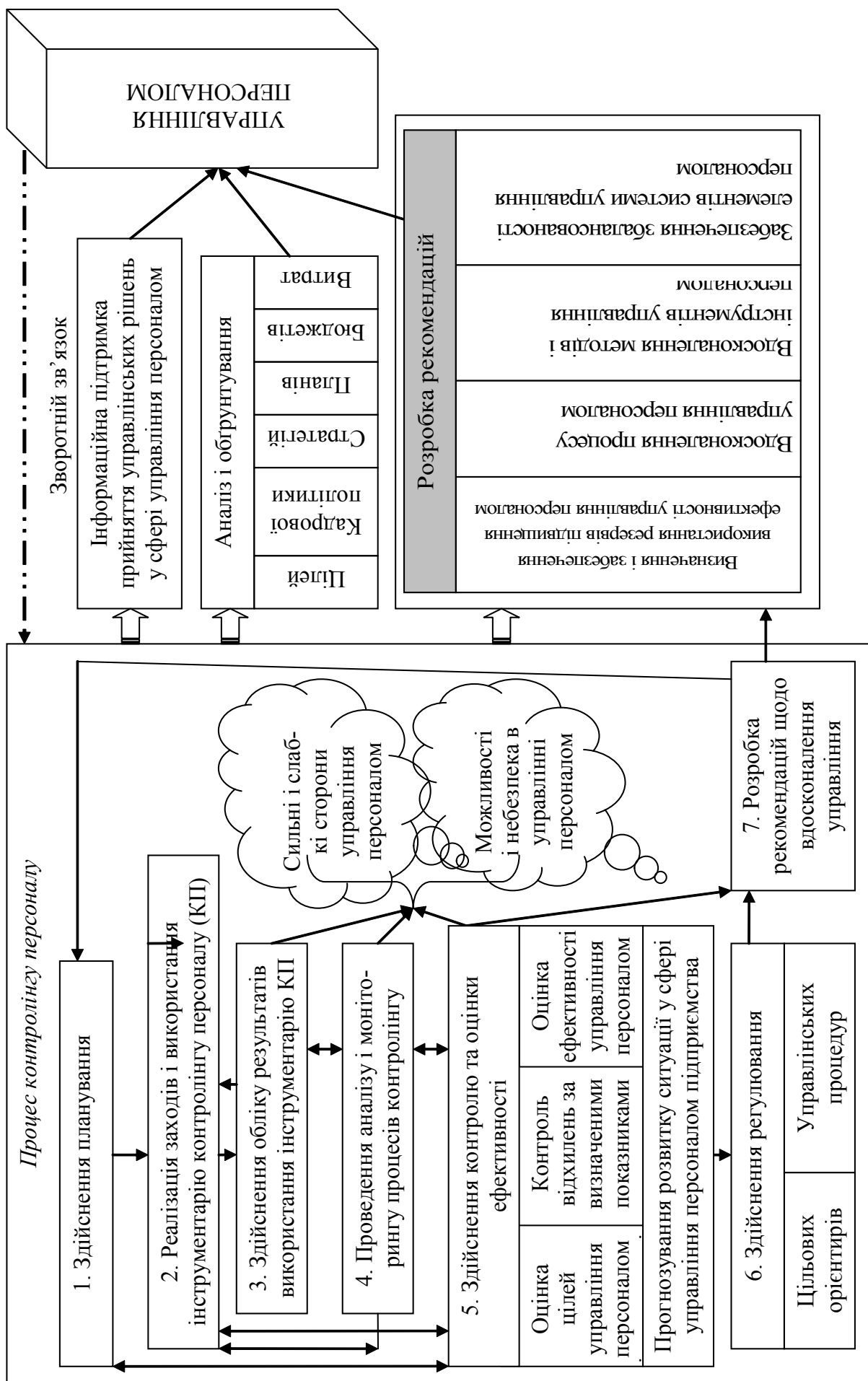


Рисунок 1 – Рекомендована модель контролю персоналу торговельних підприємств

Ефективність процесу планування контролінгу персоналу залежить від якості розробки цілей і визначення завдань контролінгу персоналу, тобто забезпечення їхньої відповідності певним вимогам. Основними вимогами, що висуваються до цілей і завдань у системі контролінгу персоналу, виступають: конкретність, чіткість, зрозумілість, реальність, орієнтація в часі (довгострокові, середньострокові, короткострокові), адаптивність до зовнішнього середовища, охоплення всіх ключових моментів, контрольованість досягнення, а також взаємопов'язаність, узгодженість і підпорядкованість основним цілям підприємства. Оскільки цілі контролінгу персоналу можуть бути як кількісними, так і якісними, на кожному підприємстві повинні бути визначені відповідні критерії оцінки їхнього досягнення.

Однією з основних вимог є також відповідність цілей контролінгу персоналу стратегічному потенціалу підприємства. На підприємствах доцільно здійснювати моніторинг складових стратегічного потенціалу з тим, щоб забезпечувати своєчасність визначення потреб внесення змін в цілі і завдання контролінгу персоналу. Не менш важливою умовою забезпечення ефективності процесу планування як функції контролінгу персоналу, є забезпечення усвідомлення спеціалістами з контролінгу персоналу філософії діяльності підприємства та узгодження цілей і завдань контролінгу персоналу з цінностями і нормами підприємства, що сприятиме схваленню цілей контролінгу персоналу спеціалістами інших структурних підрозділів.

Для успішності реалізації цілей і завдань контролінгу персоналу слід забезпечити належне ресурсне, методичне та організаційне забезпечення, що, у свою чергу, має знайти відповідне відображення в плані у вигляді конкретних заходів щодо забезпечення контролінгу персоналу і бюджеті служби контролінгу персоналу та відповідно у зведеному плані і бюджеті підприємства.

Успішності реалізації цілей і завдань контролінгу персоналу також сприятиме використання провідного досвіду вітчизняних і закордонних підприємств у сфері контролінгу й управління персоналом, регулярність аналізу власних успіхів та невдач.

Під час планування на кожному торговельному підприємстві варто визначити основні інструменти, що будуть використовуватись для здійснення контролінгу персоналу, та розробити методику їхнього використання. Як уже відзначалось, основними інструментами стратегічного контролінгу персоналу є: аналіз цілей управління персоналом, аналіз стратегій управління персоналом, перевірка планів підприємства у сфері управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, SNW-аналіз, SWOT-аналіз, GAP-аналіз, збалансована система показників, розробка сценаріїв. До інструментів тактичного контролінгу персоналу належить: аналіз точки беззбитковості, аналіз якості реалізації функцій управління персоналом, аналіз чутливості і функціонально-вартісний аналіз. Інструментами оперативного контролінгу персоналу торговельних підприємств є: бюджетування, аналіз виконання бюджетів у сфері управління персоналом, аналіз витрат на персонал, оцінка ефективності управління персоналом.

Результати використання інструментарію контролінгу персоналу під час реалізації функцій планування, аналізу, моніторингу та контролінгу варто від-

ображати у звітності, яка складається на етапі реалізації функції обліку результатів.

Побудова системи звітності контролінгу персоналу покликана вирішити такі завдання: забезпечення потреб в інформації різних користувачів на всіх етапах управління і контролінгу персоналу; надання повної, актуальної, точної інформації про стан та зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що обумовлюють структуру та ефективність системи управління персоналом; створення загальної інформаційної бази підприємства.

Серед основних принципів складання звітності спеціалістами з контролінгу персоналу слід виділити обачність, повноту висвітлення проблем, автономність, послідовність, комплексність, безперервність відстеження інформації, використання єдиних вимірників для максимально можливої кількості показників, періодичність складання звітів.

Процес аналізу і моніторингу в системі контролінгу персоналу, окрім дослідження показників, що визначають ефективність процесу управління персоналом, повинен передбачати здійснення аналізу і контролю процесів щодо реалізації основних функцій управління і контролінгу персоналу, з метою визначення потреби внесення певних коректив щодо їхньої реалізації та забезпечення їхньої ефективності.

На основі даних, отриманих у процесі аналізу і моніторингу, а також використання інструментарію контролінгу персоналу, здійснюється контроль показників, які характеризують ефективність процесу управління персоналом, що визначають ситуацію щодо управління персоналом, яка склалась на підприємстві.

Більш важливим завданням, що вирішується на етапі контролю в процесі контролінгу персоналу, є прогнозування розвитку ситуації і визначення потреби внесення коректив в цілі і процедури щодо управління персоналом на основі використання результатів оцінки ступеня досягнення цілей управління персоналом (фактичного і потенційного), оцінки ефективності управління персоналом і визначення відхилень фактичних значень підконтрольних показників від планових та факторів, що обумовили їхнє виникнення.

Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності і вдосконалення системи управління персоналом покликана забезпечити:

- визначення і використання резервів підвищення ефективності персоналом;
- вдосконалення процесу управління персоналом;
- вдосконалення методів і інструментів управління персоналом;
- забезпечення збалансованості елементів системи управління персоналом.

Таким чином, можна зробити такі **висновки**: модель контролінгу персоналу складається з наступних елементів: здійснення планування, реалізація заходів і використання інструментарію контролінгу персоналу, здійснення обліку результатів використання інструментарію контролінгу персоналу, проведення аналізу і моніторингу процесів контролінгу персоналу, здійснення контролю та оцінки ефективності управління персоналом та здійснення регулювання цілю-

вих орієнтирів і управлінських процедур щодо контролінгу і управління персоналом, розробки рекомендації на основі визначення сильних і слабких сторін, можливостей та небезпек підприємства у сфері управління персоналом з метою подальшого здійснення інформаційної підтримки прийняття рішень, аналізу та обґрунтування цільових параметрів у сфері управління персоналом і розробки рекомендацій щодо забезпечення ефективності управління персоналом. Її використання забезпечить підвищення обґрунтованості і потенційної ефективності управлінських рішень у сфері управління персоналом на основі вдосконалення системи управління персоналом підприємства, визначення резервів підвищення ефективності та пріоритетного напрямку роботи щодо управління персоналом; інформаційну підтримку процесів планування, аналізу, моніторингу та контролю у сфері управління персоналом.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є розробка рекомендацій щодо використання інструментарію контролінгу персоналу.

Список літератури

1. Аудит и контроллинг персонала организации / Под ред. П.Э. Шлендера. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Вузовский учебник, 2010. – 262 с.
2. Гасило О.О. Контролінг управління персоналом підприємств / О.О. Гасило // Торгівля і ринок України. – 2008. – Вип. 25, т. 1. – С. 369-374.
3. Еронин В.А. Комплексная система диагностического анализа в управлении персоналом организации [Электронный ресурс] / В.А. Еронин // Электронные публикации. – 2007. – № 18, ч. 2. – Режим доступа: <<http://journal.vlsu.ru/index.php?id=735>>.
4. Івата В.В. Контролінг в системі управління підприємством [Електронний ресурс] / В.В. Івата. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_3/Ivata_309.htm>.
5. Ковалев С.В. Система контроллинга персонала промышленной организации / С.В. Ковалев. – М.: КНОРУС, 2010. – 264 с.
6. Контролінг – від теорії до реалізації на практиці: монографія / В.В. Прохорова [та ін.]. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 200 с.
7. Лаута Ю.С. Создание системы контроллинга на промышленном предприятии : монография / Ю.С. Лаута, Б.И. Герасимов. – Тамбов : ТГТУ, 2005. – 96 с.
8. Михайлова А.В. Развитие кадрового контроллинга в системе управления персоналом организации: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.В. Михайлова. – М., 2006. – 210 с.
9. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: учеб. пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2004. – 544 с.
10. Панченко Г.С. Контролінг формування та використання людських ресурсів: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.07 / Г.С. Панченко. – Донецьк, 2008. – 214 с.
11. Полозова А.Н. Концептуальные положения персонал-контроллинга в производственных организациях [Электронный ресурс] / А.Н. Полозова, С.В. Евсеева // Проблемы региональной экономики. – Режим доступа: <<http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=19&page=13>>
12. Юсупова С.Я. Контроллинг / С.Я. Юсупова. – М.: ТЕИС, 2006. – 197 с.