

дозволяє спрогнозувати можливі варіанти розвитку виробництва на 2 – 3 роки, визначити припустимі межі можливостей підприємства.

Таблиця 5

Матриця фінансової стратегії			
	РФД < 0	РФД ≈ 0	РФД > 0
РХД > 0	1 РФХД ≈ 0	4 РФХД > 0	6 РФХД >> 0
РХД ≈ 0	7 РФХД < 0	2 РФХД ≈ 0	5 РФХД > 0
РХД < 0	9 РФХД << 0	8 РФХД < 0	3 РФХД ≈ 0

Залежно від результатів фінансової й господарської діяльності підприємства виділяють 9 типів фінансової стратегії, які об'єднані в 3 групи:

Зона рівноваги (квадрати 1, 2, 3) – характеризується посередніми результатами діяльності.

Зона успіхів (квадрати 4, 5, 6) – характеризується позитивним потоком коштів хоча б від одного з видів діяльності.

Зона дефіциту (квадрати 7, 8, 9) – характеризується відтоком коштів хоча б по одному з видів діяльності.

Висновки. По отриманим даним можна зривити висновок, що дане підприємство відноситься до квадрату 6 «Материнське товариство». Підприємство в цьому квадраті створює безліч дочірніх компаній. Фінансування й створення таких компаній відбувається найчастіше з позикових коштів, тому в цей квадрат можна потрапити лише із квадрата 5 при диверсифікації виробництва. Якщо питома вага позикових коштів дуже велика, то існує тенденція до переміщення такого підприємства у квадрат 4. Якщо конкуренція на ринку зростає, а майно підприємства старішає, то можливе переміщення у квадрат 5. Квадрат 6 – самий оптимальний і самий важкий фінансовий стан з його підтримки. З нього можна переміститися лише в нижню частину матриці фінансової стратегії.

УДК 331.108.2

СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА ВИКОРИСТАННЯМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Н. Е. Столярова, Ю. В. Селіванова

Резюме. У даному дослідженні проаналізовано сучасні методи формуванням та використанням кадрового потенціалу. На прикладі ТОВ «ДТЕК» виявлено моделі та методи, які зараз застосовуються для збільшення ефективності функціонування та подальшого успішного розвитку компанії.

Ключові слова: кадровий потенціал, персонал, методи, модель, управління, оцінка.

Постановка проблеми. В сучасних економічних реаліях, коли підприємства прагнуть забезпечити стійке функціонування та розвиток бізнесу на засадах здобуття сталих конкурентних переваг, однією з найбільш важливих сфер впливу на конкурентні можливості є кадровий потенціал. Ефективне управління формуванням та використанням кадрового потенціалу, тобто сукупністю професійних та особистісних якостей, інтелектуальних і творчих здібностей персоналу, здатне суттєво розширити можливості підприємства, вивести його на новий конкурентний рівень, забезпечити сталий розвиток. За таких умов формування кадрового потенціалу підприємства і його

ефективне використання є стратегічним напрямом управління підприємством, що й обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний вклад у вирішення проблем кадрового потенціалу зробили Т.Ю. Базаров, Г.Х. Боронова, В.Р. Веснін, В.А. Дятлов, Б.Л. Єрьоміна, Н. В. Краснокутська, А.Я. Кібанов, С.А. Шапіро, О.В. Шатаєва.

Невирішені частини загальної проблеми. Віддаючи належне науковій і практичній значущості праць вище названих авторів, слід зазначити, що в умовах посилення конкурентної боротьби проблеми вибору ефективного методичного інструментарію формування та використання кадрового потенціалу як важливої передумови успішної діяльності потребують поглиблення теоретичних досліджень у цьому напрямку.

Метою статті є дослідження сучасних підходів до формування та використання кадрового потенціалу на засадах критичної оцінки практичного досвіду.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні однозначного визначення системи управління кадровим потенціалом та її складових не існує. Так, на думку С.А. Шапіро [1], зміст управління кадровим потенціалом розкривається через функції планування та оцінки потреби в персоналі, пошуку і відбору персоналу, адаптації персоналу. Н.В. Кузьміна [2] пропонує управління кадровим потенціалом розглядати через системи: управління компетенціями, професійного навчання та управління діловою кар'єрою. Ю.М. Арсен'єв в якості ключової функції управління потенціалом персоналу називає управління діловою кар'єрою [3]. Отже, спільним у зазначених підходах є те, що дослідниками підкреслюється необхідність виокремлення функціональних областей управління кадровим потенціалом. Такими напрямками, на нашу думку, є формування і використання кадрового потенціалу.

Під *формуванням кадрового потенціалу* розуміють комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на своєчасне і повне забезпечення підприємства працівниками необхідних спеціальностей та рівня кваліфікації, здатними ефективно вирішувати виробничі завдання. Відповідно до цього складовими елементами технології формування кадрового потенціалу є планування потреби, пошук, набір та відбір персоналу.

Відправним моментом формування кадрового потенціалу виступає планування потреби у персоналі відповідно до стратегії розвитку підприємства та заявок лінійних і функціональних служб про очікувані вакансії. На підставі цієї інформації відбувається пошук та набір кандидатів із використанням внутрішніх і зовнішніх джерел.

У разі залучення кандидатів із внутрішніх джерел, тобто із кадрового резерву підприємства, основним методом оцінки кандидатів при їх відборі виступають підсумки регулярної атестації персоналу. Такий підхід сприяє більшому росту кадрового потенціалу, оскільки, з одного боку, гарантує збереження потужного кадрового складу підприємства, а з іншого, – спонукає персонал постійно підвищувати свою кваліфікацію.

До найбільш популярних зовнішніх джерел залучення кандидатів згідно результатів опитування провідних українських роботодавців у 2012 році належать інтернет-ресурси, кадрові агентства, «через знайомих», біржі праці, ярмарки вакансій, оголошення в періодичних виданнях. Набувають широкого поширення і альтернативні зовнішні джерела формування кадрового потенціалу – лізинг персоналу, аутсорсинг, аутстафінг. У разі залучення кандидатів із зовнішніх джерел підбір персоналу традиційно здійснюється у певній послідовності. Спочатку відбувається первинний відбір кандидатів шляхом детального аналізу їхніх резюме та анкет, а інколи за допомогою телефонного інтерв'ю. Далі здійснюється попередній відбір і співбесіда, яка може включати професійне або психологічне тестування. В цьому контексті слід

зазначити, що останнім часом набуває популярності методика кейс-методів, яка передбачає опрацювання кандидатом на посаду пропозицій щодо ефективного вирішення змодельованої роботодавцем проблемної виробничої ситуації.

Використанням кадрового потенціалу є комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників.

Раціональне використання кадрового потенціалу передбачає застосування оптимальних методів управління персоналом. Загалом методи управління персоналом поділяються на три групи: економічні, адміністративні (організаційні) та соціально-психологічні. За допомогою економічних методів управління відбувається мобілізація трудових ресурсів задля досягнення певного результату. Провідним серед них є оплата праці, яка за умов належної організації здатна виступати дієвим інструментом матеріального стимулювання безперервного зростання продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва. Адміністративні методи охоплюють комплекс засобів і прийомів впливу на працівників, заснованих на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Організаційні методи поділяються на регламентні і розпорядчі. Регламентні методи сприяють визначенню орієнтирів діяльності підлеглих, а також передбачають надання інструктивної та методичної допомоги виконавцям. Розпорядчі методи спрямовані на визначення, розподіл і контроль завдань для виконавців. Соціально-психологічні методи реалізуються через організаційне проектування, регламентування, нормування праці [4, с.147].

Невід'ємною умовою забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу виступає оцінка. Сучасна практика оцінювання персоналу має у своєму арсеналі значну кількість методів оцінки. Залежно від об'єкту та особливостей самого процесу виокремлюють індивідуальну та групову (колективну) оцінку. Індивідуальну оцінку орієнтовано на визначення відповідності якісних характеристик конкретного працівника вимогам його посади чи робочого місця, в той час як групова – надає можливості порівняння ефективності роботи співробітників усередині групи, співставити працівників між собою.

Серед інструментарію індивідуальної оцінки широкого розповсюдження набув метод заданого вибору, що передбачає оцінювання працівника за допомогою анкет, де задаються основні характеристики, перелік варіантів поведінки оцінюваного. За шкалою оцінюють у балах наскільки якісно та своєчасно виконує роботу оцінюваний працівник. Головною метою описового методу є опис суб'єктом оцінки переваг та недоліків поведінки працівника. Доцільно комбінувати його із методом шкали рейтингу поведінкових установок, який ґрунтується на визначенні поведінки робітника у вирішальних ситуаціях професійної діяльності.

До інструментарію групової оцінки персоналу належать методи коефіцієнту трудової участі (КТУ), порівняння по парах, метод класифікації. За першим методом оцінюється реальний вклад кожного члена колективу в загальні результати роботи з урахуванням індивідуальної продуктивності, якості праці та відношення до праці. За другим методом порівнюються виконавці робіт у спеціально створених парах і фіксується кількість випадків, коли працівник був кращим у своїй парі. Щодо методу класифікації, то він передбачає ранжування працівників від найкращого до найгіршого.

Задля обрання конкретного методичного інструментарію управління формуванням та використанням кадрового потенціалу доречним є дослідження практичного досвіду його застосування. В цьому контексті розглянемо досвід впровадження сучасних методів відбору та оцінки персоналу в ТОВ «ДТЕК», яка є найбільшою приватною вертикально-інтегрованою енергетичною компанією України.

Ефективна організація всіх HR-процесів, зважена соціальна політика ТОВ «ДТЕК» поряд із притаманною синергією вугледобувних, енергогенеруючих та дистрибуційних підприємств дозволяють йому зберігати лідерські позиції на паливно-енергетичному ринку України.

Процес формування кадрового потенціалу ТОВ «ДТЕК» відбувається у ряд етапів. Перший етап – це отримання заявки від внутрішнього замовника, в якій міститься повний опис вимог до кандидата на відкриту вакансію. На другому етапі співробітниками відділу персоналу проводиться дослідницька робота по заявці. За допомогою застосування таких традиційних методів як особисті інтерв'ю, телефонні переговори, тестування з великої кількості кандидатів відбирають не менше п'яти кандидатур певного фаху, які щонайбільше відповідають вимогам компанії. Далі відповідальний менеджер з персоналу надає відібраних кандидатів внутрішньому замовнику, який у ході особистих зустрічей, професійних інтерв'ю з керівниками здійснює остаточний відбір кандидатів.

При цьому під час підбору та відбору персоналу в ТОВ «ДТЕК» активно застосовується корпоративна модель компетенції, згідно якої кандидат повинен відповідати корпоративним, керуючим та функціональним параметрам. До корпоративних параметрів належить потенціал кар'єрного зростання та міра мотивації, для досягнення цього рівня. Готовність працівника виконувати управління на належному рівні відбиває параметр керуючої мотивації. Ступінь професіоналізму відображає функціональний параметр моделі.

Встановлення відповідності кандидатів до корпоративної моделі компетенції відбувається шляхом тестування за методикою «Професійний особистісний опитувальник» (Occupational Personality Questionnaire, OPQ) від компанії SHL. OPQ дозволяє спрогнозувати майбутню поведінку кандидата у професійній діяльності, оцінивши його за 30-бальною шкалою за системою показників, згрупованих таким чином: управління людьми, завданнями та власною поведінкою.

Щодо оцінювання ефективності використання сформованого кадрового потенціалу, то у ТОВ «ДТЕК» реалізується «тривимірна» модель оцінки персоналу. Вона дозволяє виміряти результативність, компетентність і потенціал робітника. Для цього починаючи з 2006 року раз на рік на підприємстві здійснюється комплексна оцінка ефективності працівників (Performance Appraisal), основні процедури та терміни якої відображено в табл. 1.

За проведення оцінки персоналу відповідає департамент з розвитку персоналу корпоративного центру і відповідні підрозділи на підприємствах. До департаменту з

Таблиця 1

Цикл щорічної оцінки діяльності персоналу ТОВ «ДТЕК»

№	Період	Процедури оцінки ефективності працівників
1.	Січень-березень	Проведення робіт з підготовки щодо оцінки персоналу
2.	Березень-листопад	Оцінка компетенції та формування плану розвитку (корпоративних мінімумів)
		Оцінка результативності
		Постановка цілей діяльності
		Виплата премії
		Перегляд заробітної плати
3.	Листопад-січень	Планування й розробка бюджету на навчання, фонду оплати праці

розвитку персоналу входять чотири відділи: оцінки та розвитку персоналу, управління кадровим резервом, практики дистанційного навчання та Академія ДТЕК.

Перший етап оцінки включає в себе планування робіт, затвердження графіків проведення оцінки. У плані-графіку проведення оціночних процедур, який складає відділ оцінки, вказуються основні етапи оцінки, внутрішні підготовчі кроки.

На другому етапі працівники підприємства інформуються про початок процедури оцінки шляхом отримання електронною поштою відповідного повідомлення із зазначеними термінами.

На третьому етапі відбувається самооцінка компетенцій, яка передбачає самостійне заповнення розділу самооцінки у наданій формі відповідно до інструкції, що додається.

На четвертому етапі здійснюється оціночне інтерв'ю, за результатами якого визначаються сильні сторони працівника, рівень досягнення ним поставлених завдань, складається проект плану його розвитку на наступний період. План розвитку (корпоративний мінімум) передбачає проходження працівником програми з розвитку компетенції і професійної програми, а також трьох дистанційних електронних курсів, перелік яких може бути їм обрано за власним бажанням. В цьому контексті слід зазначити, що на ТОВ «ДТЕК» завдяки активному інвестуванню в освіту та навчання створені необхідні умови формування і розвитку трудового потенціалу працівників. Зокрема у компанії функціонує корпоративний університет Академія ДТЕК, який орієнтовано на розвиток фахівців і керівників, а також застосовується масштабна освітня програма для робітничих кадрів.

На п'ятому етапі відбувається використання результатів оцінки. Для цього суб'єкт оцінки у встановлений термін передає оціночні форми у відділ оцінки та розвитку компанії. За результатами оцінки ефективності працівника приймаються рішення щодо матеріального стимулювання, підвищення у посаді. Отримані дані передаються у відділ управління компенсаціями та пільгами, де безпосередньо здійснюється преміювання працівників і перегляд їх окладів.

Заключний, шостий, етап передбачає підбиття підсумків комплексної оцінки ефективності працівників у вигляді зведеного аналізу по підприємству в цілому [5]. Підсумки оцінки враховуються при плануванні фонду оплати праці і бюджету на навчання на наступний період. За отриманими даними вносяться також подальші удосконалення в процедури оцінки і плани навчання.

Цікавим є досвід ТОВ «ДТЕК» і в запровадженні оцінки потенціалу менеджерів, тобто кандидатів на управлінські позиції за методикою «Центр оцінки та розвитку» (Assessment and Development Center). Вона дозволяє оцінити рівень сформованості ключових компетенцій працівника на поточний момент і його потенціал в майбутньому, визначає шляхи подальшого навчання та розвитку. Слушним є і той факт, що ТОВ «ДТЕК», придбавши права на самостійне використання програми методик Assessment Centre, отримало можливість навчання фахівців навичкам підготовки та проведення оціночних процедур.

Висновки. З кожним днем стають все більш актуальними питання правильного вибору методів підбору, управління та оцінки персоналу компаніями для вдалого розвитку свого бізнесу. Кожен керівник намагається застосовувати найбільш ефективні методи, які сприяють максимальному результату, розроблені та застосовуються зарубіжними компаніями. Безпосередньо правильний підбір кваліфікованого персоналу та керівників лежить в основі прибутковості та успіху діяльності будь-якої компанії. ТОВ «ДТЕК» використовує й постійно оновлює свої сучасні, вдосконалені методи, такі як тестування, корпоративну модель компетенції персоналу, HR – процеси, «Професійний особистісний опитувальник» (Occupational Personality Questionnaire,

OPQ) компанії SHL.OPQ, оцінка ефективності працівників (Performance Appraisal), «Центр оцінки та розвитку», ЦОіР (Assessment and Development Center). Від правильного та доцільного використання методів підбору, управління та оцінки персоналу залежить вся організація праці, її ефективність і перспективність подальшої діяльності ТОВ «ДТЕК». Тому компанія постійно проводить дослідження появи нових методів, аналізує їх корисність і запроваджує їх у свій виробничий процес. Завдяки цьому компанія характеризується високим рівнем управління, ефективно організовує свою діяльність на внутрішньому і зарубіжних ринках.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании. – М.: ГроссМедиа, 2008. – 199 с.
2. Колomoец Е.Н. Управление кадровым потенциалом организации / Е.Н. Колomoец [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.mail.ru/events/sfiro/articles/sec5/kolomoec.doc>>.
3. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления / Ю.Н. Арсеньев – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 288 с.
4. Веснін В. Р. Управління персоналом. Теорія і практика / В.Р. Веснін. – М.: ТК Велбі, Проспект, 2011. – 688 с.
5. Бондаренко Е. И. Система оценки персонала в ДТЭК / Е. И. Бондаренко, Н.А. Позднякова // Менеджер по персоналу. – 2012. – № 1. – С. 13–20.

УДК 339.187.44:338.22(477)

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ В УКРАИНЕ ФРАНЧАЙЗИНГА КАК ОДНОЙ ИЗ НАИБОЛЕЕ ПЕРСПЕКТИВНЫХ ФОРМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

А. Ш. Сураб, С. В. Громенкова

Резюме. Статья посвящается вопросам развития в Украине перспективной формы предпринимательства – франчайзинга. Представлен аналитический обзор состояния рынка франчайзинга в 2012 – 2013 гг. Исследованы преимущества, недостатки и основные проблемы развития франчайзинговой деятельности в Украине. Предложены направления оптимизации использования франчайзинговых форм ведения бизнеса.

Ключевые слова: франчайзинг, предпринимательская деятельность, малый и средний бизнес, инвестиции.

Постановка проблемы. Установление деловых партнерских отношений между компаниями разных стран и создание корпоративных структур различной степени интегрирования – одна из наиболее распространенных организационных стратегий в последние десятилетия. В практике современного международного бизнеса разработаны различные, в том числе достаточно гибкие формы кооперации, к числу которых относится франчайзинг. Франчайзинг используется как эффективная форма организации бизнеса, что позволяет уменьшить риск в малом и среднем предпринимательстве. С помощью франчайзинговых отношений можно решать множество проблем заполнения внутреннего рынка высококачественными товарами и услугами, достичь повышения уровня конкурентоспособности украинских предпринимателей на мировом рынке.

Франчайзинг является сравнительно новым явлением в отечественной экономике. Первый франчайзинговый договор в Украине был подписан в 1994 г. Однако франчайзинговая форма организации предпринимательской деятельности в последние годы приобретает быстрое распространения среди отечественных субъектов хозяйствования. Об этом свидетельствуют данные Ассоциации франчайзинга Украины. Кроме Ассоциации франчайзинга Украины, за развитием франчайзинговых отношений в государстве следят также Министерство экономического развития и торговли