

8. Запаси : Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 20.10.99 р. № 246 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.buhgalter911.com>
9. Дохід : Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua/go/z0860-99>
10. Положення про порядок зниження ціни і реалізації залежалої продукції з групи товарів широкого споживання і продукції виробничо-технічного призначення, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 15.12.99 р. № 149/300 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
11. Череп О.Г. Методика проведення аудиту запасів на великих промислових підприємствах / О.Г. Череп, І.В. Буряк // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3(53). – С. 197-200.

References

1. Bilova, N.V. Discounts and closeouts: rules recognition in accounting, available at: <http://nibu.factor.ua/ukr/golden/doc.html>
2. Berenda, N.I., Teslenko, S.A. (2006), Peculiarities of retail audit, *Nauk. pr. Nats. un-tu kharch. tekhnolohii*, no 19, part 2, pp. 5-8
3. Bonarev, V.V. (2011), "Transaction costs as an economic category", *Economic sciences, Series "Accounting and Finance"*, Collection of scientific works, *Lutskyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet*, issue 8(29), part 2, Lutsk, Ukraine, pp. 65-78
4. Grakovskiy, Yu. Audit of transportation costs at the enterprises of weed trade", available at: <http://www.n-auditor.com.ua/uk/component/na>.
5. Kuzmin, Dn.L., Romanchuk, K.V. (2011), Organization of the contract process: accounting and legal aspects, *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*, Zhytomyr, Ukraine, ZhDTU, no. 1 (55), pp. 145-146
6. Nesterenko, O.O. (2010), The role of internal audit in the enterprise management of retail trade, Collection of scientific works of Cherkasy State Technological University, Series "Economic sciences", Cherkasy, Ukraine, CHDTU, issue 25, part 1, pp. 139-144.
7. Tax Code of Ukraine from 02.12.2010, no. 2755-VI (with changes and amendments), available at: <http://www.zakon.rada.gov.ua/go/2755-17>
8. Inventories: Regulation (Standard) of Accounting 9, approved by the Ministry of Finance of Ukraine from 20.10.99, no. 246, available at: <http://www.buhgalter911.com>
9. Income: Regulation (Standard) of Accounting, available at: <http://www.zakon.rada.gov.ua/go/z0860-99>
10. Regulation on the procedure of reducing price and implementation of the dependent production from a group goods for popular demand and products of manufacturing and technical purposes, approved by the Ministry of Finance of Ukraine from 15.12.99, no. 149/300, available at: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
11. Cherep, O.H., Buriak, I.V. (2010), The methodology of the audit of inventories at large industrial enterprises, *Visnyk ZhDTU*, no. 3(53), pp.197-200.

УДК65.012.123

Абесінова О.К.,
к.е.н., ст.викладач кафедри обліку в кредитних
і бюджетних установах та економічного аналізу
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Abesinova O.K.,
cand.sc.(econ.), senior lecturer of the department of accounting
in credit and budgetary institutions and economic analysis
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ECONOMIC ANALYSIS IN THE SYSTEM OF PERSONNEL POTENTIAL MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

Постановка проблеми. Особливе місце у структурі підприємницького потенціалу займає кадровий потенціал. Від результативності його використання великою мірою залежить ефективність розвитку національного господарства та економіки загалом. Актуальність аналізу використання кадрового потенціалу підприємства передусім визначається його роллю в збільшенні обсягів товарів (робіт, послуг), підвищенні якості робіт та кінцевої продукції, а також у підвищенні ефективності діяльності підприємства в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми аналізу ефективного використання кадрового потенціалу підприємства вивчали такі науковці, як М.І. Баканов [1], І.Д. Лазаришина [2],

О.В. Мельниченко [3], Є.В. Мних [4], І.М. Парасій-Вергуненко [5], Г.В. Савицька [6], А.Г. Семенов [7], С.І. Шкарабан [8], Р.К. Шурпенкова [9] та ін. Разом із тим питання аналізу кадрового потенціалу потребують подальшої розробки як у цілому, так і зокрема з огляду на нові тенденції, що склалися в процесі поглиблення в Україні ринкових методів господарювання. Так, нагальними є подальше опрацювання теоретичних і практичних положень аналізу кадрового потенціалу з точки зору потенційних можливостей персоналу забезпечувати досягнення завдань перспективного розвитку підприємства. Усе це свідчить про актуальність теми, що зумовило вибір напряму дослідження в науковому і практичному аспектах.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення місця економічного аналізу в системі управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах розвитку економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління кадровим потенціалом підприємства починається з аналізу, який має розкрити зміни кадрового потенціалу працівників під впливом низки факторів, визначити раціональність їх використання, ступінь відповідності потребам підприємства. В сучасних умовах розвитку економіки такий аналіз особливо необхідний, оскільки його результати слугують основою для розробки прогнозів в сфері праці (можливої потреби в робочій силі, її кваліфікації тощо), плануванні заходів з підбору, навчання та адаптації кадрів.

В цьому відношенні великий інтерес представляють зміни структури працюючих внаслідок руху кадрів на підприємстві (зміна складу кадрів за віком, статтю, стажем роботи, освітою та інших показниках, які характеризують якісну сторону кадрового потенціалу). За результатами аналізу таких змін виявляють обсяг вибуття кадрів, планують заходи по розв'язанню соціальних проблем (для молоді, осіб перед пенсійного та пенсійного віку), обґрунтовують напрями підготовки кадрів, кваліфікаційного руху, стабілізації колективу тощо [10].

Місце аналізу в системі управління кадровим потенціалом схематично представлено на рис.1.

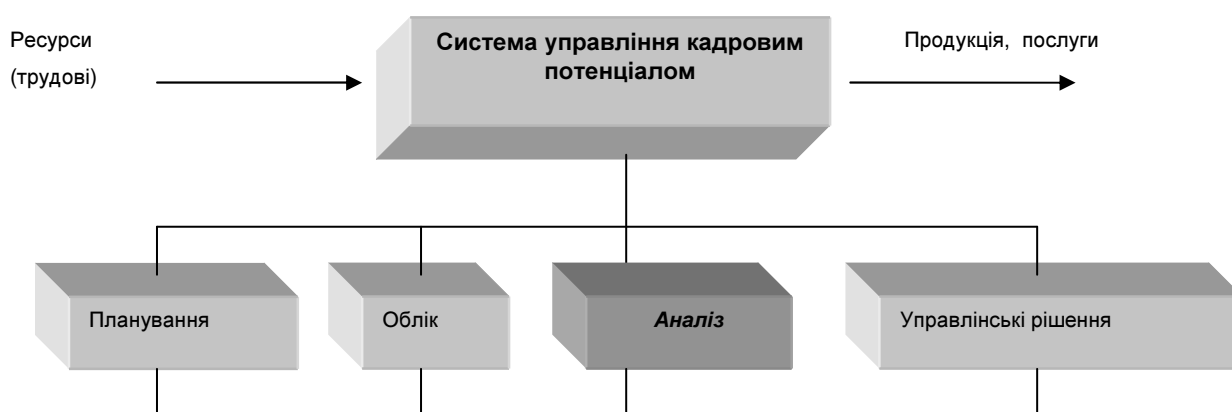


Рис. 1. Місце економічного аналізу в системі управління кадровим потенціалом

Джерело: сформовано автором на підставі [11]

Як бачимо з рис.1, система управління кадровим потенціалом складається з наступних взаємопов'язаних функцій: планування, обліку, аналізу та прийняття управлінських рішень.

Планування представляє дуже важливу функцію як в системі управління підприємством загалом, так і управління кадровим потенціалом зокрема. З його допомогою визначаються напрямки і зміст діяльності підприємства, його структурних підрозділів і окремих працівників.

Планування – складний процес визначення колективних дій і розрахунків потрібних ресурсів для досягнення корпоративних цілей. Кадрове планування - цілеспрямована діяльність, завданням якої є надання робочих місць у потрібний момент часу та в необхідній кількості відповідно до здібностей і навичок працівників та вимог організації. З точки зору продуктивності та мотивації робочі місця повинні дозволяти працівникам оптимально розвивати свої здібності, забезпечувати ефективність праці та відповідати вимогам створення гідних умов праці. Кадрове планування здійснюється в інтересах як підприємства, так і її персоналу. Підприємство повинно мати в потрібний час, в потрібному місці, у потрібній кількості і з відповідною кваліфікацією такий персонал, який необхідний для вирішення завдань і досягнення цілей. Кадрове планування повинно створювати умови для мотивації більш високої продуктивності праці та задоволеності роботою. Працівників приваблюють в першу чергу робочі місця, де створені умови для розвитку їх здібностей та гарантований високий і постійний зарібок. Одним із завдань кадрового планування є врахування інтересів працівників підприємства. Кадрове планування має дати відповідь на такі питання: скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть необхідні? Яким чином можна залучити необхідний і скоротити зайвий персонал без нанесення шкоди? Як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей? Яким чином забезпечити

розвиток кадрів для виконання нових кваліфікаційних робіт і підтримання знань персоналу відповідно до вимог організації? Яких витрат зажадають заплановані кадрові заходи ?

Для управління виробництвом потрібно мати повну та правдиву інформацію про хід процесів, пов'язаних з кадрами, про хід виконання планів. Тому однією з функцій управління кадровим потенціалом є облік кадрів. Він забезпечує постійний збір, систематизацію та узагальнення даних, необхідних для управління кадровим потенціалом та контролю за ходом виконання планів і завдань. Складові ефективного управління кадровим потенціалом наступні:

- чисельність персоналу;
- продуктивність праці;
- витрати на утримання персоналу;
- поповнення (наймання) персоналу;
- адаптація та розвиток персоналу;
- поліпшення умов праці;
- соціальний розвиток підприємства [11; 12].

Однак для управління виробництвом потрібно мати уявлення не тільки про хід виконання плану, результати господарської діяльності, але і про тенденції та характер змін в роботі з кадрами підприємства. Осмислення, розуміння інформації досягаються за допомогою економічного аналізу. У процесі аналізу первинна інформація проходить аналітичну обробку: проводиться порівняння досягнутих результатів з даними за минулі відрізки часу, з показниками інших підприємств і середньогалузевими; визначається вплив різних чинників на величину результативних показників, виявляються недоліки, помилки, невикористані можливості, перспективи. На основі результатів аналізу розробляються й обґрунтовуються управлінські рішення щодо ефективності використання кадрового потенціалу. Економічний аналіз передуює рішенням і діям, обґрунтовує їх і є основою наукового управління кадровим потенціалом, забезпечує його об'єктивність та ефективність. Таким чином, економічний аналіз - це функція управління, яка забезпечує науковість прийняття рішень.

Як функція управління аналіз кадрового потенціалу тісно пов'язаний з плануванням, оскільки без глибокого аналізу неможливе здійснення цих функцій. Важлива роль аналізу у підготовці інформації для планування, оцінки якості та обґрунтованості планових показників, у перевірці та об'єктивної оцінки виконання планів. Затвердження планів для підприємства по суті також представляє собою прийняття рішень, які забезпечують розвиток виробництва в майбутньому планованому відрізку часу. При цьому враховуються результати виконання попередніх планів, вивчаються тенденції розвитку кадрового потенціалу підприємства, виявляються і враховуються додаткові резерви. Економічний аналіз є засобом не тільки обґрунтування планів, а й контролю за їх виконанням. Планування починається та закінчується аналізом результатів діяльності підприємства. Економічний аналіз дозволяє підвищити рівень планування, зробити його науково обґрунтованим. Аналіз кадрового потенціалу підприємства - специфічний вид дослідницької діяльності, який має на меті виявлення якісних і кількісних характеристик персоналу організації, що є критеріями та показниками її ефективного функціонування й подальшого розвитку. Основні завдання аналізу кадрового потенціалу підприємства: забезпечення та підтримка раціональної структури кадрів; створення згуртованого колективу; забезпечення функціонування організації працівниками у необхідній кількості та відповідної якості.

Аналіз кадрового потенціалу - діяльність, що проводиться на різних етапах функціонування системи управління персоналом для різних цілей, у тому числі:

- при визначенні потреби в персоналі на етапі кадрового планування. Оцінюється існуючий кадровий потенціал і формуються вимоги до залучення персоналу;
- при відборі персоналу (на етапі його залучення) з метою визначення прийнятності кандидатів на вакантні посади;
- при визначенні потреби у підвищенні кваліфікації персоналу на етапі його навчання та розвитку. Оцінюється існуючий рівень персоналу порівняно з необхідним і визначається необхідність навчання конкретних працівників, перевіряється відповідність посади працівників їх компетентності;
- при атестації персоналу, що проводиться регулярно для оцінки стану рівня кадрового потенціалу та вироблення регулюючих впливів широкого кола, в тому числі: для вжиття заходів з винагород, просування, покарання, звільнень; розробки заходів змотивації та стимулювання праці; планування кадрового резерву; планування персональних переміщень.

Аналіз персоналу - це цілеспрямований процес встановлення відповідності його якісних характеристик (здібностей, мотивацій і властивостей) займаній посаді. На підставі ступеня вказаної відповідності вирішуються такі завдання: вибір місця в організаційній структурі та встановлення функціональної ролі оцінюваного співробітника; розробка можливих шляхів вдосконалення ділових чи особистісних якостей співробітника; визначення ступеня відповідності заданим критеріям оплати праці та встановлення її величини.

Таким чином, економічний аналіз є важливим елементом в системі управління кадровим потенціалом, основою розробки науково обґрунтованих планів й управлінських рішень (рис. 2).

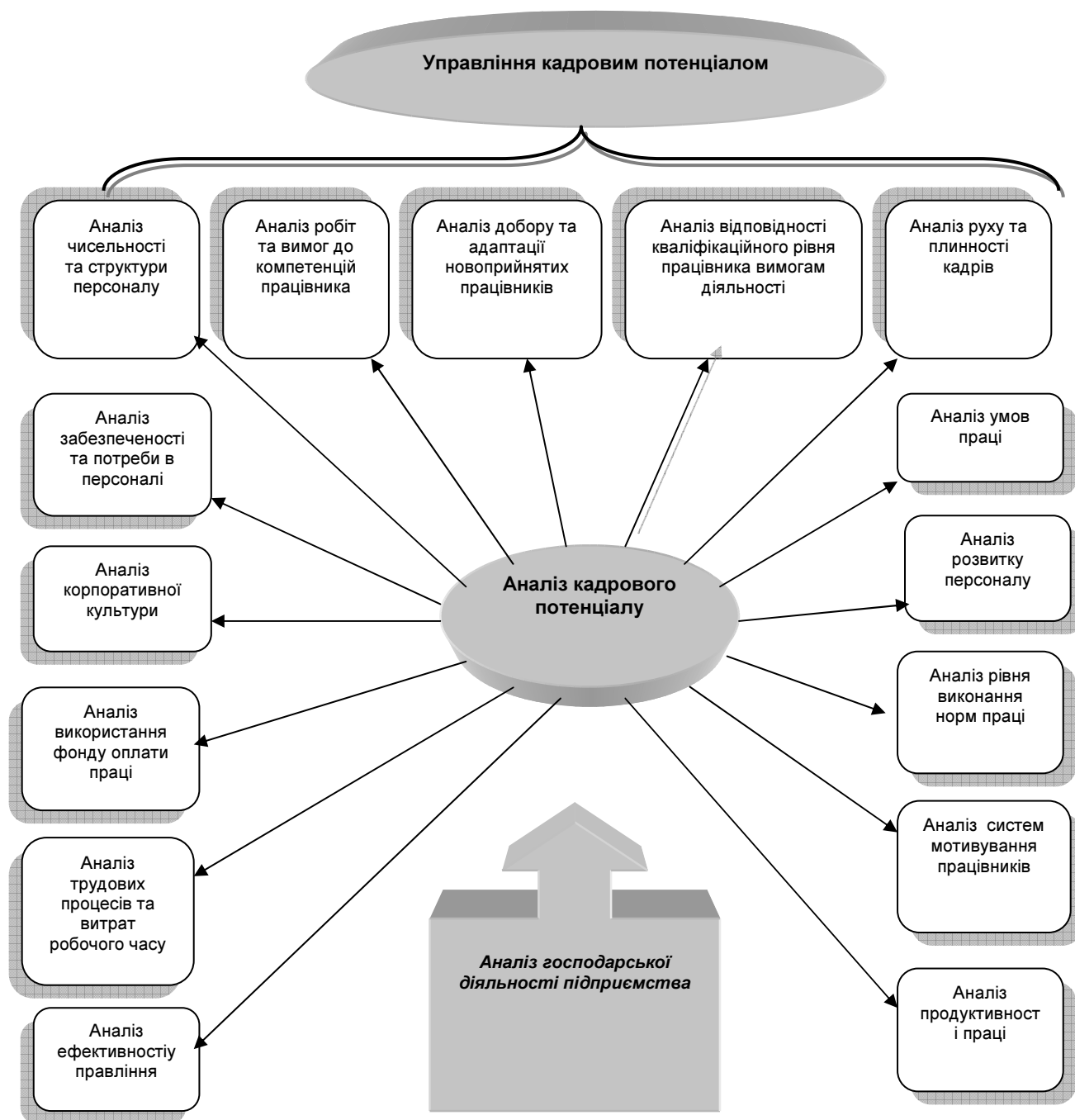


Рис. 2. Схема впливу аналізу кадрового потенціалу на управління кадровим потенціалом підприємства

Джерело: побудовано автором

Роль аналізу кадрового потенціалу як засобу управління з кожним роком зростає. Це обумовлено різними обставинами. По-перше, необхідністю неухильного підвищення ефективності використання кадрового потенціалу у зв'язку з підвищенням науко- і капіталомісткості виробництва. По-друге, переходом до ринкових відносин. По-третє, створенням нових форм господарювання. У цих умовах керівник підприємства не може розраховувати тільки на свою інтуїцію.

Як вже було зазначено, управління кадровим потенціалом буде ефективним, якщо відповідатиме вимогам наведених принципів, які в свою чергу реалізуються через аналіз кадрового потенціалу (табл. 1).

Таблиця 1

Реалізація принципів управління кадровим потенціалом

Принципи управління кадровим потенціалом	Реалізація принципів завдяки економічному аналізу
Орієнтація на зовнішні умови	Аналіз зовнішнього середовища
Існування стратегії розвитку	Аналіз стратегічних планів підприємства
Трансформація критеріїв оцінки ефективності рівня кадрового потенціалу	Аналіз рівня заробітної плати, інтелектуального капіталу, продуктивності праці персоналу
Зворотній зв'язок	Аналіз впливу зовнішнього середовища на зміну кадрового потенціалу
Верховенство ієрархії управління над кадровими інтересами	Аналіз відповідності кадрової політики цілям і завданням управління кадровим потенціалом
Комплектність повноважень	Аналіз виконання повноважень працівника та покладених на нього завдань
Нагляд	Аналіз результатів роботи працівника
Перспективність	Аналіз перспектив розвитку підприємства (стратегічний аналіз)
Комфортність	Аналіз умов роботи працівників
Координація	Аналіз взаємозв'язку керівників і працівників підприємства
Адаптивність планів	Аналіз впливу зміни ситуації на плани підприємства
Співробітництво	Аналіз засобів впливу на персонал
Мотивація	Аналіз мінімізації нереалізованих можливостей
Цільова орієнтація	Аналіз розвитку та підвищення кваліфікації працівників
Комплексний підхід до управління кадровим потенціалом підприємства	Комплексний аналіз складових елементів системи управління кадровим потенціалом
Єдність технології та організації праці	Аналіз впливу зміни технології на якість кадрів
Активна взаємодія сторін	Аналіз впливу розвитку кадрового потенціалу на прибутковість підприємства
Науковість	Аналіз використання наукового підходу при управлінні кадровим потенціалом
Прозорість	Аналіз єдності рішень, планів у всіх підрозділах підприємства

Джерело: побудовано автором

Саме реалізація зазначених принципів через аналітичні дослідження дає можливість поглибленого вивчення та оцінки ефективності управління кадровим потенціалом підприємства.

Висновки за даного дослідження. Управлінські рішення та дії сьогодні необхідно базувати на точних розрахунках, глибокому та всебічному економічному аналізі. Вони повинні бути науково обґрунтованими, мотивованими, оптимальними. Жоден організаційний, технічний та технологічний захід не має здійснюватися до тих пір, поки не обґрунтована його економічна доцільність.

Неврахування ролі аналізу кадрового потенціалу призводять до помилок в планах й управлінських діях та до відчутних втрат. І навпаки, ті підприємства, де серйозно ставляться до аналізу кадрового потенціалу, мають хороші результати, високу економічну ефективність. Виходячи з цього, особливо в умовах інноваційної економіки, вкрай важливо приділяти увагу аналітичним дослідженням кадрового потенціалу підприємства, який формує основу його конкурентоспроможності. За цих умов виникає потреба в поглибленні та вдосконаленні методичних положень аналізу.

Література

1. Баканов М.И. Теория экономического анализа : учебник / Баканов М.И., Мельник М.В., Шеремет А.Д. – М. : Финансы и статистика – 2005. – 536 с.
2. Лазаришина І.Д. Методологія та організація економічного аналізу : монографія / І.Д. Лазаришина. – Рівне : УДУВГП, 2004. – 112 с.
3. Мельниченко О.В. Аналіз ефективності інвестування коштів у розвиток персоналу банку / О.В. Мельниченко // Вісник УБС НБУ (м. Київ) : зб. наук. праць. – 2010. – № 1 (7). – С. 239–243.
4. Мних Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник / Є. В.Мних. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 514 с.
5. Парасий-Вергуненко І. Современный инструментарий экономического анализа в системе стратегических исследований / И. Парасий–Вергуненко // Бухгалтерский учет и аудит. – 2008. – № 9. – С. 30–39.
6. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая ; 2-е изд-е, перераб. и доп. – Мн. : ИП "Экоперспектива", 1998. – 498 с.
7. Семенов А.Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу / А.Г. Семенов, А.І. Шарко // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1. – С. 93-97.
8. Шкарабан С. Концептуальні засади історії розвитку економічного аналізу / Степан Шкарабан, Інна Лазаришина // Економічний аналіз : зб. наук. праць каф. екон. аналізу Терноп. нац. екон. ун-ту. – Тернопіль : Економічна думка, 2011. – Вип. 1. – С. 9-18.

9. Шурпенкова Р.К. Організація економічного аналізу на підприємстві / Р.К. Шурпенкова // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". – Суми, 2009. – Вип. 25. – С. 150-158.
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева ; Гос. ун-т управления. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 229 с.
11. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г Шмидта. – М. : Из-во МГУ, 1997. – 480 с.
12. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом / Старобинский Э.Е. – М. : 1995. – 240 с.

References

1. Bakanov, M.I., Miller, M.V., Sheremet, A.D. (2005), *Teoriia ekonomichnoho analizu* [Theory of Economic Analysis], textbook, Moscow, Russia, 536 p.
2. Lazaryshyna, I.D. (2004), *Metodolohiia ta orhanizatsiia ekonomichnoho analizu* [Methodology and Organization of Economic Analysis], monograph, UDUVHP, Pivne, Ukraine, 112 p.
3. Melnichenko, A. (2010), "Analysis of the effectiveness of investing in the development of bank staff", *Visnyk UBS NBU (m. Kyiv) : zb. nauk. prats*, no. 1 (7), pp. 239-243.
4. Mnykh, E.V. (2008), *Ekonomichnyi analiz diialnosti pidpriemstv* [Economic analysis of the company], textbook, Kyiv, Ukraine, 514 p.
5. Parasiy-Vergunenko, I. (2008), "Modern instrument the Economic analysis in the system stratehycheskyh of research", *The Accounting and Auditing*, no. 9, pp. 30-39.
6. Savytskaya, G.V. (1998), *Analiz khoziaystvennoy deyatel'nosti predpriyatiya* [Analysis enterprise activities], textbook, IP "Ekoperspektiva", Minsk, Belarus, 498 p.
7. Semenov, A.H. (2010), "Analysis of the formation and use of human resources", *Journal of Economic Sciences of Ukraine*, no. 1, pp. 93-97.
8. Shkaraban, S. and Lazaryshyna, I. (2011), Conceptual Foundations of Economic History analysis, *Ekonomichnyi analiz*, Ternopol, iss. 1, pp. 9-18.
9. Shurpenkova, R.K. (2009), "Organisation for Economic Analysis at the enterprise", *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy*, Sumy, iss. 25, pp. 150-158.
10. Kibanov, A.Ya. (2011), *Upravlenie personalom: konkurentnosposobnost vypusknikov vuzov na rynke truda* [Personnel Management: competitiveness high schools graduates in market labor], monograph, Gos. Univ. management, Moscow, Russia, 229 p.
11. Murray, R., Schmidt, G. (1997), *Upravlenie personalom v usloviyah socialnoiy rynochnoy ekonomiki* [Personnel management in the conditions of the social market economy], MSU, Moscow, Russia, 480 p.
12. Starobinskiy, E. (1995), *Kak upravlyat personalom* [How to Manage personnel], Moscow, Russia, 240 p.