

$$V_{\text{СТР}} = p \cdot \Delta t, \quad (3)$$

де p – середня інтенсивність надходження запитів на певний матеріал від виробництва.

Отримана величина страхового запасу повинна постійно підтримуватися на підприємстві, що збільшує розмір замовленої партії певного матеріалу в разі вичерпання його страхового запасу.

Однією із функціональних сфер діяльності сільськогосподарського підприємства, в якій необхідне впровадження логістичних підходів, є сфера закупок. Використання вітчизняними аграрними товаровиробниками логістичних підходів у закупівельній діяльності (з урахуванням специфіки сільського господарства) сприятиме своєчасному та повному забезпеченню їхнього виробничого процесу необхідними матеріально-технічними ресурсами з найвищою ефективністю, що актуалізує розгортання подальших наукових досліджень з питань логістичного управління закупівлями матеріально-технічних ресурсів у сільськогосподарських підприємствах.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бабенкова Т. Ю. Особливості впровадження концепції логістики у практику вітчизняних аграрних підприємств [Електронний ресурс] / Т. Ю. Бабенкова. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua>. – Назва з екрана.
2. Коноваленко В. М. Концептуальні основи та принципи управління закупівельною діяльністю підприємства / В. М. Коноваленко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 1. – С. 92–101.
3. Пономарьова Ю. В. Логістика : навч. посіб. для студ. вузів / Ю. В. Пономарьова. – 2-ге вид. перероб. і допов. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 327 с.
4. Сільське господарство України 2010 : [стат. зб.] / [за ред. Ю. М. Остапчука ; відп. за вип. О. М. Прокопенко]. – К. : [Державна служба статистики України], 2011. – 384 с.
5. Стехін В. В. Інтеграція підприємств АПК на засадах логістичного підходу [Електронний ресурс] / В. В. Стехін. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua>. – Назва з екрана.
6. Струк Н. Напрями застосування логістики у підприємствах аграрного сектора економіки [Електронний ресурс] / Н. Струк. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua>. – Назва з екрана.
7. Чудаков А. Д. Логістика : учебник / А. Д. Чудаков. – М. : РДЛ, 2003. – 480 с.

УДК 005.963.1:339.17

ОСОБЛИВОСТІ НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В УПРАВЛІННІ КАР'ЄРОЮ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

В. М. Білявський, кандидат економічних наук

Навчання працівників є найважливішим засобом досягнення стратегічних цілей підприємства. Успіх на шляху реалізації цих цілей багато в чому залежить, від того, якою мірою працівники обізнані зі змістом стратегічних цілей і наскільки вони підготовлені до роботи щодо їх досягнення. Здійснюючи діяльність на торговельному підприємстві, працівник постійно повинен підвищувати рівень своєї освіти, освоюючи теоретичну частину професії і

набуваючи практичні навички. Навчання обумовлює розвиток трудового потенціалу працівника, що дає йому можливість піднятися ще на одну сходинку в розвитку своєї кар'єри.

Результати аналізу наукових джерел свідчать про те, що дослідження, які здійснювалися, дуже різнобічні. Так, В. І. Сотникова дослідила й детально описала теоретико-методологічні аспекти управління кар'єрою [1]. У працях [2, 3] розглянуто досить широке коло

питань – від тих, що дозволяють на науковій основі діагностувати професійне навчання персоналу, і до тих, що визначають практику підвищення кваліфікації працівників на торговельному підприємстві. Але питанням комплексного підходу щодо особливостей навчання працівників в управлінні кар'єрою на торговельному підприємстві поки що приділено недостатньо уваги. Тому завданнями цієї статті є обґрунтування сутності процесу навчання та виокремлення етапів розробки плану навчання, розроблення схеми реалізації процесу планування навчання працівників на торговельному підприємстві, а також дослідження форм і методів навчання, виявлення їхніх переваг і недоліків при використанні на торговельних підприємствах.

Поняттями, що мають «вбудувати» вплив теоретичних аспектів розвитку кар'єри у систему економічних уявлень, є «навчання працівників» і «професійне навчання».

В. І. Сотникова зазначає, що навчання працівників – це «...процес накопичення люд-

ського капіталу шляхом безпосередньої передачі професійних знань і навичок працівникам підприємства з метою заповнення розривів (поповнення дефіциту) між наявними у них знаннями та навичками і тими знаннями і навичками, які вони повинні мати відповідно до вимог передбачуваної роботи у даний момент, у майбутньому чи для освоєння виконання іншої (нової) роботи» [1, с. 118].

О. М. Адаменко розкриває зміст поняття «професійне навчання», зазначаючи, що це «... процес цілеспрямованого формування у співробітників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок й умінь, які дозволяють підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види діяльності» [2, с. 58].

На сучасних торговельних підприємствах професійне навчання являє собою комплексний безперервний процес, який включає в себе декілька етапів і може бути представлений циклічною моделлю (рис. 1).

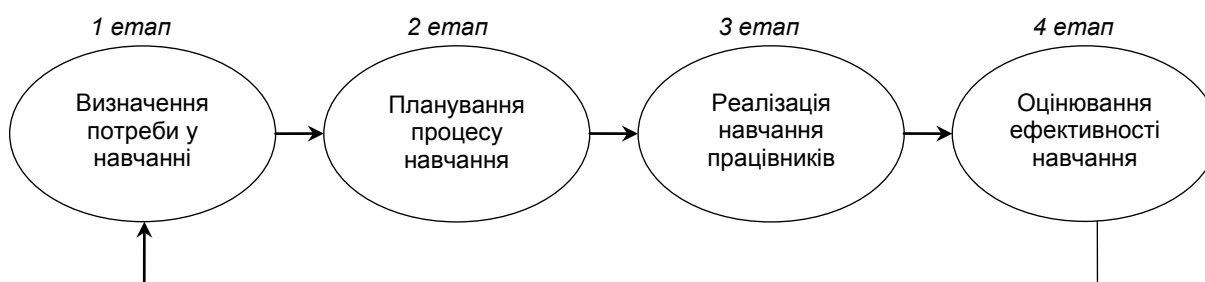


Рис. 1. Циклічна модель професійного навчання

На першому етапі на основі аналізу планів щодо обсягів реалізації та номенклатури товарів, а також перспективи розвитку працівників торговельного підприємства керівники структурних підрозділів разом з відділом кадрів визначають потребу в навчанні працівників. З цією метою встановлюється відповідність наявних у працівників знань і умінь професійним знанням, умінням і навичкам, необхідним для виконання поточних і перспективних завдань [3].

На потребу в навчанні працівників впливають:

- низька якість і конкурентоспроможність збуту товарів торговельного підприємства або наявність тенденцій до їх зниження;

- відсутність роботи, що відповідає кваліфікації працівника;
- зміни у законодавстві, технології виробництва, стандартизації товарів тощо.

Потреба у навчанні може бути визначена у ході опитувань працівників усіх рівнів з урахуванням їх побажань щодо видів навчання. На сьогодні більшість досліджуваних торговельних підприємств м. Києва здебільшого орієнтовані на опитування працівників. За організаційно-правовою формою досліджені торговельні підприємства розподіляють таким чином: 8 ТОВ, 9 ПрАТ і ПАТ. У свою чергу, підприємства штат яких налічує до

15 осіб, становлять 65,4 %, тоді як підприємства з кількістю працівників понад 15–34,6 %.

На другому етапі для розроблення відділом кадрів річного плану навчання працівників структурні підрозділи подають заявки (встановленого зразка) у формі службових записок.

На підставі річних планів можна розробляти і затверджувати місячні плани у різноманітних формах та напрямках у розрізі професій і

спеціальностей. Методи та напрями навчання працівників визначаються на підставі цілей і завдань підготовки, категорії працівників, фінансових можливостей торговельного підприємства.

Розробка плану навчання персоналу торговельного підприємства складається із семи етапів (табл. 1).

Таблиця 1

Етапи розробки плану навчання

Етапи	Характеристика етапів
Визначення потреби у навчанні	Проведення опитування, тестування, аналізу результатів роботи підприємства для встановлення відповідності між професійними знаннями, вміннями та навичками, які повинні мати працівники для забезпечення виконання поточних та перспективних завдань торговельного підприємства на конкретному робочому місці, та наявними у них знаннями та вміннями
Складання програм навчання	Зміст програми визначається метою, яка відображає потреби у професійному навчанні працівників конкретного торговельного підприємства, а також характеристиками потенційних слухачів
Вибір викладачів	Необхідно вирішити, чи будуть задіяні свої викладачі, чи запрошені зі сторонніх організацій. Даний вибір слід робити, враховуючи три фактори: чому потрібно навчити працівників, який викладач найбільш компетентний у даній сфері та які фінансові можливості торговельного підприємства
Вибір методів і форм навчання	При цьому вирішальним фактором є аналіз переваг і недоліків методів і форм навчання, а також аналіз витрат на навчання
Визначення термінів навчання	Встановлюються терміни, протягом яких працівники будуть навчатися за попередньо обраними методами навчання. Цей фактор важливий, оскільки працівник на час навчання виконує свої безпосередні функціональні обов'язки
Розробка критеріїв оцінки ефективності навчання	Критерії оцінки повинні бути встановлені до навчання та доведені до відома всіх слухачів
Розподіл витрат на навчання	Професійне навчання пов'язане зі значними матеріальними витратами, тому формування і контроль за виконанням бюджету є найважливішими елементами щодо управління ним. На величину бюджету на навчання персоналу впливають такі фактори, як потреба у навчанні та фінансовий стан торговельного підприємства

Проект річного плану навчання працівників торговельного підприємства, який затверджує керівник, слугує підставою для підготовки кошторису витрат на навчання персоналу.

Процес планування навчання працівників на торговельному підприємстві наведено на рис. 2.

На основі розробленого плану здійснюється реалізація навчання працівників. Особливістю даного етапу є те, що він виявляє недоліки наявних планів навчання, запобігти яким у майбутньому дозволяє системна робота.

Система навчання працівників передбачає використання певних форм і методів навчан-

ня. Вибір того чи іншого методу або форми залежить від ряду факторів, таких як цілі торговельного підприємства, кадрова політика, характеристики працівників, що навчаються (посадовий рівень, освіта, досвід роботи, вік тощо), а також від чисельності працівників, які потребують навчання, та бюджету торговельного підприємства на підвищення кваліфікації персоналу.

Виділяють такі форми навчання працівників: індивідуальну та групову; пасивну й активну; зовнішню та внутрішню.

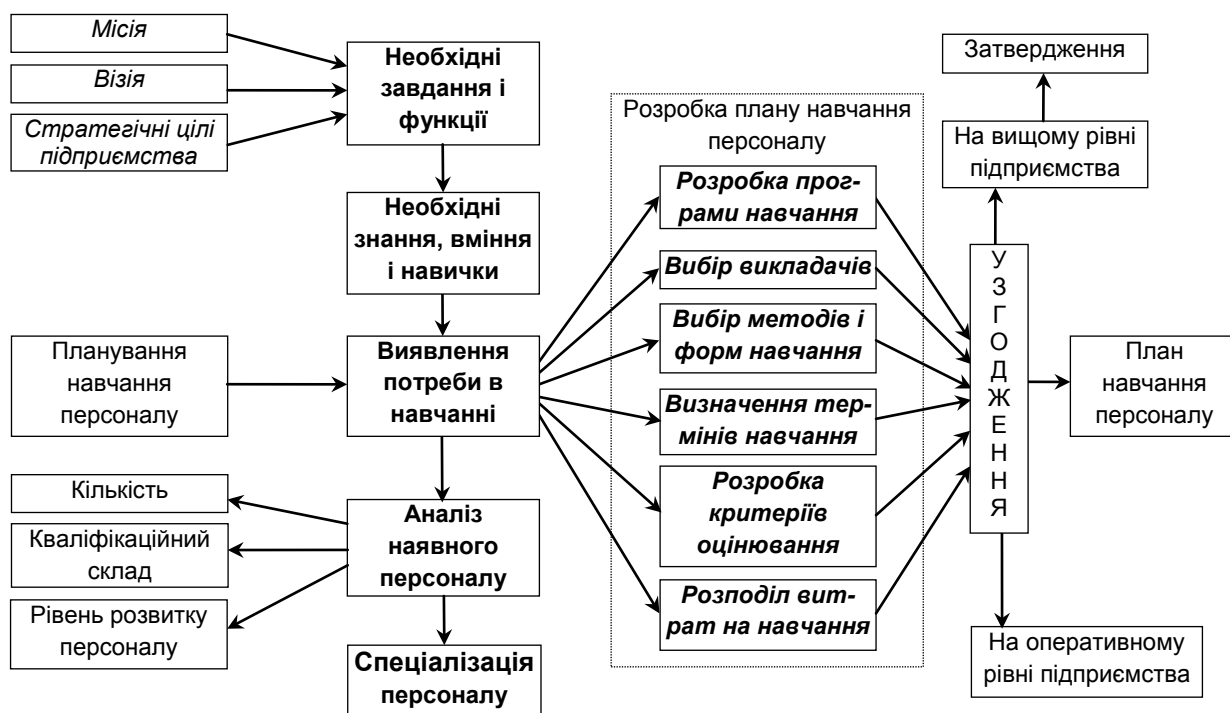


Рис. 2. Планування навчання працівників на торговельному підприємстві

При *індивідуальному* навчанні з'являється можливість повністю зосередитися на конкретних знаннях і уміннях однієї людини.

Групова форма навчання передбачає створення груп, заняття з якими проводять працівники вищої кваліфікації або викладач, запрошений з інших організацій.

Пасивна й активна форми навчання розрізняються за ступенем активності, яку виявляють працівники під час навчання [4].

Зовнішнє навчання являє собою навчання за довгостроковими академічними програмами навчальних закладів або навчання за спеціальними багаторівневими програмами навчальних центрів (курси перепідготовки, підвищення кваліфікації, тренінги, семінари тощо).

Внутрішнє навчання проводиться на території торговельного підприємства у спеціально виділених для цих цілей приміщеннях або на орендованих площах.

Залежно від способу задоволення потреби у навчанні працівників слід розрізнити навчання безпосередньо на робочому місці, навчання поза робочим місцем та їх поєднання.

Навчання на робочому місці визначається як «навчання, при якому професійна підготовка працівників проводиться на робочому

місці у процесі виконання своїх посадових обов'язків» [5].

Найбільш розповсюдженими методами навчання на робочому місці є: виробничий інструктаж, ротація персоналу, цілеспрямований процес щодо набуття досвіду, наставництво, ситуаційне наставництво, коучинг, стажування, використання працівників як асистентів, підготовка у проектних групах і делегування повноважень.

Під навчанням поза робочим місцем розуміють «навчання, яке проводиться за межами роботи і організоване зовнішніми організаціями» [6, с. 3].

Найбільш розповсюдженими методами цього виду навчання є: лекції, ділові ігри, інсценування, тренінги, метод вирішення практичних ситуацій (кейсів), методи вирішення виробничо-економічних проблем за допомогою моделей, робочі групи, конференції, семінари, круглі столи, дискусії, зустрічі з керівництвом, екскурсії та самостійне навчання.

Доцільно вибирати різні форми і методи навчання, оскільки всі вони мають свої переваги і недоліки (табл. 2).

На даний час на торговельних підприємствах починають поширюватися більш сучас-

ні методи навчання, серед яких модульне та дистанційне навчання, «action learning» («навчання дією»), метафорична гра, «shadowing», «buddying».

Таблиця 2

Переваги та недоліки різних видів навчання

Види навчання	Переваги	Недоліки
Навчання на робочому місці	<ul style="list-style-type: none"> – Гнучкість, тобто зміст і час навчання можуть бути адаптованими до можливостей торговельного підприємства, окремої групи працівників. – Адаптивність, тобто у процесі навчання використовується реальне обладнання, що наявне на торговельному підприємстві. – Ефективність у випадку необхідності однопрофільного навчання досить великої кількості працівників за наявності необхідних для цього засобів, експертів і викладачів. – Це менш дорогий захід, ніж навчання поза робочим місцем 	<ul style="list-style-type: none"> – У процесі навчання відбувається спілкування тільки з працівниками даного підприємства. Це, по-перше, ускладнює чесне і відкрите обговорення деяких питань, які б могли сприяти вирішенню функціональних проблем на торговельному підприємстві, а, по-друге, не дозволяє отримати нові імпульси для успішної реалізації своїх знань у зв'язку із відсутністю обміну досвідом із працівниками інших підприємств. – Існує можливість зловживання з боку керівників торговельного підприємства, тобто відкликання працівників, що навчаються
Навчання поза робочим місцем	<ul style="list-style-type: none"> – Можливість обміну інформацією про проблеми та способи їх розв'язання між працівниками різних торговельних підприємств. – Обмежена можливість відкликання працівників, що навчаються, оскільки сплачені торговельним підприємством за навчання гроші не повертаються. – Можливість використання сучасної техніки для навчання. – Більш високий рівень організації процесу навчання завдяки висококваліфікованим викладачам. – Висока ефективність у випадку, коли необхідно навчити невелику кількість працівників 	<ul style="list-style-type: none"> – Велика вартість навчання, порівняно з навчанням на робочому місці. – Можливість повної чи часткової незбіжності між необхідністю у навчанні працівників і фактичним змістом процесу навчання; наслідком цього може бути виникнення труднощів у переході працівників, що навчалися, від процесу навчання до безпосереднього виконання реальної роботи. – Існує часовий розрив між виникненням необхідності в навчанні та задоволенням цієї потреби, оскільки терміни частоти, і тривалості навчання визначаються зовнішніми структурами

Модульна форма [7] дозволяє створити програму навчання за окремими тематичними блоками, які спрямовані на досягнення необхідного результату. Курс навчання, як правило, складається майже з трьох модулів. При цьому окремим модулем може бути і теоретичний блок, і практичні роботи, і підсумкові проекти. Тематичних модулів може бути будь-яка кількість. Все залежить від того, скільки часу потрібно на освоєння навичок і отримання знань за заданим матеріалом.

Модульне навчання широко використовується під час підготовки менеджерів з продажу, HR-фахівців, управлінців і маркетологів.

Перевагами цього методу є гнучкість, вибірковість, а також можливість змінювати послідовність модулів залежно від запиту слухачів.

Дистанційна освіта передбачає використання телекомунікаційних технологій, які забезпечують інтерактивну взаємодію викладачів з працівниками. За допомогою дистанційного навчання працівник може самостійно організувати свої заняття, вибираючи зручний для цього час.

Перевагами дистанційного навчання є:

- до навчального процесу можна залучити велику кількість працівників;
- процес навчання здійснюється безпосередньо на робочому місці;
- впровадження інтерактивних технологій викладання матеріалу;
- можливість вибору зручного часу для навчання.

Знання, здобуті у процесі навчання, можна відразу застосувати у практичній діяльності.

Технологія «action learning» [8] є одним із найбільш популярних і ефективних методів навчання менеджерів без відриву від виробництва. Її широко застосовують на торговельних підприємствах в усьому світі. Тривалість одного циклу становить від 3 до 12 місяців. Чисельність учасників однієї групи, як правило, не перевищує шести працівників. Періодичність зустрічей зі слухачами може коливатися від трьох разів на тиждень по дві години, до дводенних семінарів у вихідні дні.

За методом «навчання дією» [7], є група менеджерів, ключових працівників торговельного підприємства, кожен із яких вирішує поставлене перед ним завдання. У даному підході застосовується поєднання регулярного аналізу ситуації і встановлення цілей, обміркування кроків щодо їх досягнення з періодами реальних дій, здійснення запланованих кроків. Учасники працюють над реальними завданнями, а не над вправами чи штучними ситуаціями. Головною метою «action learning» є узгодження запланованих дій з фактичним станом справ на торговельному підприємстві.

Перевагами цього методу є:

- розвиток у менеджерів навичок щодо прийняття рішень;
- розвиток навичок планування і постановки цілей;
- можливість вирішувати виробничі завдання;
- підвищення відповідальності менеджерів за розроблені дії;
- реальна можливість перейти від «розмов» до «справи».

Метафорична гра – це форма організації активної роботи учасників, що спрямована на вироблення нових форм діяльності та зміну установок у поведінці працівників. Основне завдання метафоричної гри – знайти новий спосіб розв'язання ситуації. Унікальність цього методу полягає у тому, що для вирішення ділової ситуації за основу береться метафора.

Метафоричну гру можна використовувати для вирішення будь-якої проблемної ситуації. Можна використовувати казки, притчі, легенди, які передають проблематику відносин у бізнес-ситуаціях.

Основними перевагами метафоричної гри є:

- розвиток креативності працівників;
- підвищення привабливості тренінгу для учасників;
- спонукання учасників самостійно знаходити рішення для заданої ситуації.

Метод навчання «shadowing» використовується у Великобританії (його активно застосовують 71 % англійських підприємств) [7]. Дослівний переклад цього терміна – «бути тінню». Використовувати таку форму навчання можна для працівників усіх рівнів.

Таким чином, підвищуючи працівника до рівня лінійного керівника, торговельне підприємство надає йому можливість не менше двох днів побути «тінню» діючого керівника. У ролі «тіні» такий працівник спостерігає і фіксує моменти протягом усього часу роботи. Таким чином, працівник отримує інформацію про те, які особливості є у вибраної ним кар'єри, яких знань і навичок йому не вистачає, які завдання йому належить вирішувати. Після проведеної роботи з працівником проводиться додаткове інтерв'ю по тих висновках, які він для себе зробив.

Перевагами застосування методу «shadowing» є:

- простота і економічність;
- прискорення процесу адаптації працівника до нового виду діяльності;
- у працівника з'являється можливість зануритись у реальну ситуацію.

Сутність методу «buddying» [1] полягає у тому, що за фахівцем закріплюється партнер, завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії та рішення того працівника, за яким він закріплений.

Метод «buddying» заснований на наданні інформації про виконання завдань, які насамперед пов'язані з набуттям нових навичок а вже потім – виконанням поточних професійних обов'язків.

Переваги застосування методу «buddying» полягають у можливості:

- отримати об'єктивну інформацію про виконану роботу;
- визначити точки особистісного та професійного зростання;

- створити інтерактивне спілкування, удосконалити навички міжособистісної взаємодії.

Під час навчання працівників можуть бути застосовані як окремі методи, так і певні методи у поєднанні. Це дасть змогу більш повно задовольнити потребу у навчанні та отримати після його закінчення позитивні результати.

На останньому етапі здійснюється контроль за навчанням працівників – це процес ви-

мірювання і оцінювання результатів реалізації планів і програм навчання, виконання коригувальних дій, які забезпечують задоволення потреби у навчанні працівників.

Сутність контролю за навчанням виявляється у його функціях (рис. 3).

Контроль завершує цикл навчання і одночасно дає початок новому циклу планування навчального процесу.



Рис. 3. Зміст функцій процесу контролю за навчанням

Таким чином, варто зазначити, що існує ряд факторів, які перешкоджають процесу організації навчання працівників на торговельних підприємствах. По-перше, керівники часто неохоче вкладають кошти у дану сферу. Це пов'язано з тим, що результативність цих інвестицій складно оцінити як із кількісного, так і з якісного погляду, тоді як розрахувати витрати відносно легко. По-друге, потрібно так організувати процес навчання працівників, щоб отримати реальні результати, тобто поліпшити показники діяльності торговельного підприємства у цілому.

У статті обґрунтовано сутність процесу навчання і необхідність його планування, викремлено етапи розробки плану навчання та побудовано схему реалізації процесу плану-

вання навчання працівників на торговельному підприємстві, а також досліджено форми і методи навчання, виявлено їхні переваги та недоліки під час використання на торговельних підприємствах.

Перспективним видається подальше дослідження результатів процесу навчання як одного з етапів розвитку кар'єри працівників, використовуючи при цьому різні методичні підходи.

ЛІТЕРАТУРА

1. Сотникова В. И. Управление карьерой : учеб. пособие / С. И. Сотникова. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 408 с.
2. Адаменко Е. М. Профессиональное обучение

- персонала / Е. М. Адаменко // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 11. – С. 58–62.
3. Практика підвищення кваліфікації працівників на торговельному підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.lfcontact.com.ua/content/view/415/91/>. – Назва з екрана.
 4. Современные методы обучения персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ngpc.ru/forum2010/Articles/Learnining%20methods.pdf>. – Название с экрана.
 5. Формування професійної компетентності кваліфікованих працівників [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vuzlib.com/content/view/200/84/>. – Назва з екрана.
 6. Носырева И. Г. Современные формы и методы обучения персонала / И. Г. Носырева // Управление развитием персонала. – 2009. – № 1. – С. 2–13.
 7. Современные технологии и методы внутрикорпоративного обучения персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rb.ru/community/articles/articles/2007/10/31/153006.html>. – Название с экрана.
 8. Обучение на рабочем месте – наиболее распространенный формат обучения персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.training.com.ua/live/news/format_obuchenija_personala_v_2009. – Название с экрана.

УДК 658.011.3(045)

РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

А. А. Степанова, кандидат економічних наук

У сучасних умовах господарювання суб'єкт господарювання все частіше приймає управлінські рішення в умовах невизначеності та конфліктності, які характерні для ринкового середовища транзитивного періоду, підсиленого світовою економічною кризою. Ризик – невід'ємна складова частина людського життя. Невизначеність, відсутність об'єктивної інформації про подію чи явище та неможливість точного прогнозування розвитку подій – ось ключові позиції виникнення ризику.

Етимологічний словник трактує «ризик» як можливу загрозу, дію на вдачу в розрахунку на щасливий результат. Слово «ризик» запозичене, в українських словниках зустрічається з початку ХІХ ст., це утворення від італійського «risiko». Воно первісно походить від грецького «risikon» – «скеля». Сучасне значення слова ризик розвинулось, напевно, з мови мореплавців, для яких скеля, підводний камінь є небезпечним.

Дослідженням ваги ризику в підприємницькій діяльності завжди приділяли значну

увагу закордонні й вітчизняні автори. До таких дослідників варто віднести: Р. Акофф, Д. Магідсон, Г. Еддисон, Дж. Вальд, А. Фішберн, Ф. Морріс, В. Андрійчук, М. Лапуста, Г. Іванов, А. Камінський, В. Кошкін, В. Кравченко, О. Скібіцький, А. Старостіна та інші автори.

Сьогодення України неможливо розглядати без врахування такого економічного явища як ризик. Адже кардинальні економічні перетворення, які відбуваються сьогодні, потребують врахування ризику в багатьох сферах і галузях народного господарства.

Процес вивчення ризику варто розглядати поетапно, де з 60-х рр. ХХ ст. ризик став предметом міждисциплінарних досліджень. Виникла нова галузь науки – ризикологія.

Метою дослідження є роль ризику в прийнятті управлінських рішень, створення системи ризикозахищеності підприємства та запровадження системи ризик-менеджменту на підприємстві.

На діяльність суб'єктів господарювання впливають некеровані (стохастичні) чинни-