

УДК 658.3.007:331.108.43

**АЛЬОНА КЛИМЧУК**

м. Хмельницький

klumchykao@ukr.net

## **ВАЖЕЛІ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОФЕСІЙНО-КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*У статті досліджується сутність персоналу, що є рушійною силою розвитку промислового підприємства, а також роль професійного навчання та підвищення рівня кваліфікації працівників у структурі управління підприємством. Автором наголошується, що мотивація персоналу орієнтована на досягнення як особистих цілей працівника, так і цілей підприємства. Викладені основні нормативно-правові положення щодо визначення умов рівня професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців. Визначені важелі регулювання професійно-кваліфікаційної мотивації працівників як на рівні підприємства, так і на державному та галузевому рівнях. Запропоновані рекомендації щодо створення більш високої мотивації працівників на основі підвищення їх професійно-кваліфікаційного рівня.*

*Ключові слова: професійно-кваліфікаційний рівень, мотивація персоналу, важелі регулювання, управління підприємством.*

Визначною рисою сучасного управління промисловим підприємством є визнання зростаючої ролі людського потенціалу в системі виробництва та розвитку нових форм і методів управління персоналом на рівні підприємства. На сьогодні персонал є найбільш значним ресурсом будь-якого підприємства. Актуальність окресленої проблематики пояснюється тим, що підприємства створюють спеціальні методи і системи управління професійним розвитком, кар'єрою, підготовкою резерву керівників.

Нині головний сенс управління персоналом підприємства полягає у комплексному підході щодо розробки заходів із мотивації персоналу до виконання поставлених перед ними обов'язків, підвищення якості діяльності, розвитку творчої особистості працівника задля досягнення цілей підприємства та задоволення інтересів особистості. У цьому аспекті одним із дієвих способів мотивування працівників на підприємстві є формування професійно-кваліфікаційної мотивації, яка має визначатись важелями, які здійснюють регулювання такої діяльності.

Вивченню питань, пов'язаних з проблемами мотивації працівників, присвятили багато праць вітчизняні учені: Д. П. Богиня, А. М. Колот, Л. Г. Мельник, А. В. Музиченко-Козловський, В. Г. Никифоренко, В. М. Нижник та

багато інших. У свою чергу, аспекти підготовки кваліфікованого персоналу досліджують К. П. Бондарчук, О. В. Винник, Т. П. Збрицька, В. С. Савельєва, В. М. Федорчук.

Враховуючи те, що професійна освіта є рушійною силою розвитку працівника й формування в нього прагнення до набуття високого рівня професійної кваліфікації та компетентності, серед невирішених проблем на сьогодні все ж залишається визначення важелів регулювання професійно-кваліфікаційної мотивації персоналу та їх використання в системі управління персоналом підприємства та управління ефективністю його діяльності в цілому.

Метою статті є розкриття основних положень, опрацювання теоретичних та методичних підходів щодо змісту професійно-кваліфікаційної мотивації, а також визначення важелів її регулювання.

За сучасних умов функціонування промислових підприємств в умовах жорсткої конкуренції їх головним потенціалом визнані кадри, оскільки саме від останніх залежить виконання поставлених перед ними завдань, реалізація управлінських рішень, створення інноваційних ідей, що дають змогу підприємству існувати. Актуальною перспективою професійного формування особистості працівника будь-якого рівня, а також його

самореалізації є розвиток професійно-кваліфікаційних складових [1, с. 15]. У цьому аспекті вагоме місце займає мотивація працівника, яка визначається як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей підприємства [2, с. 362].

Таким чином, професійно-кваліфікаційну мотивацію персоналу, що є предметом наших досліджень, необхідно розглядати як сукупність організаційно-економічних, соціально-психологічних та матеріально-технічних інструментів та методів, факторів, принципів, стимулів, мотивів, ціннісних орієнтацій та сподівань спонукання працівників до ефективної діяльності для забезпечення досягнення поставленої мети управління підприємством.

Що стосується структури функціонування професійно-кваліфікаційної мотивації, то вона ґрунтується на важелях регулювання, певній структурі відповідальних працівників, нормах і правилах стимулювання, періодичності проведення оцінки здійснюваних заходів тощо. Формування професійно-кваліфікаційної мотивації персоналу повинно здійснюватись з урахуванням особливостей працівників, які включають потреби, інтереси, настанови і ціннісні орієнтації працівників та враховувати існуючу структуру управління персоналом, чинники, що впливають на підприємство всередині і ззовні, а також традиції, що склалися, та історичний досвід роботи [3, с. 259–263].

Існує дуже багато способів впливу на професійно-кваліфікаційну мотивацію персоналу підприємства, які не є сталими, оскільки вже завтра можуть сприяти зниженню цих мотиваційних настанов. Тому актуальним питанням залишається необхідність та важливість вивчення потреб конкретної людини, її цінностей, бажань, пріоритетів для розроблення дієвих важелів регулювання професійно-кваліфікаційної мотивації працівників на підприємстві. У цьому аспекті важливо звернути увагу, що більшість важелів регулювання мотивації професійної кваліфікації на працівників закладені у культурі тієї країни, де вони застосовуються [4, с. 56].

Таким чином, з метою ефективного формування та використання важелів регулювання професійно-кваліфікаційної мотивації працівників підприємств, необхідним є створення системи координації взаємодії ринку освітніх послуг та територіальних ринків праці, яка охоплюватиме всі рівні управління. Проте такої плідної співпраці заважає неналагодженість та невпорядкованість системного моніторингу й прогнозування потреб територіальних ринків праці в робітниках і фахівцях за обсягами і професійно-кваліфікаційним складом через як би відсутність необхідних методичних матеріалів [5, с. 43].

Як показує досвід розвинутих країн, визначення перспективного попиту на робочу силу ґрунтується на макроекономічних прогнозах, де розробляється окремий розділ з прогнозу потреби в робітниках і фахівцях. Так, у США практика розробки прогнозів показує свою ефективність вже протягом останніх 50 років, на що вказує постійна публікація їх результатів [6, с. 12–13].

Існує безліч законодавчих актів, на які можна посылатись в процесі розробки важелів регулювання професійно-кваліфікаційної мотивації працівників підприємств. Серед них: Конвенція МОП № 142 «Про професійну орієнтацію та професійну підготовку в галузі розвитку людських ресурсів» та Рекомендації МОП № 150 «Щодо професійної орієнтації та професійної підготовки у галузі розвитку людських ресурсів», де визначаються поняття, завдання, мета, проблеми щодо вибору професії та можливості просування по службі з врахуванням схильностей і здібностей людини [7, с. 1025–1048]; Указ Президента України «Про основні напрями розвитку трудового потенціалу в Україні до 2010 року», де підкреслюється необхідність професійного самовизначення, а Постановою КМУ «Про схвалення Концепції державної системи професійної орієнтації населення» (від 27.01.1994 р. – № 48) в країні державні органи управління зобов'язані виконувати цю роботу системно [8, с. 25–37].

Разом з тим, важелі регулювання професійно-кваліфікаційної мотивації персоналу промислових підприємств мають опиратись на формування та реалізацію заходів для

досягнення відповідності рівня кваліфікації працівників вимогам виробництва, робочого місця, підготовку працівників підприємств до розв'язання більш складних виробничих завдань в умовах мінливого та непередбачуваного конкурентного середовища, в якому вони функціонують промислові підприємства. На державному рівні важелі регулювання повинні включати систему безперервного професійного навчання персоналу на виробництві, що ґрунтуються на основі правового, економічного та організаційного забезпечення. Формування важелів нормативно-правового забезпечення необхідно починати з чіткого розмежування повноважень центральних органів виконавчої влади, органів місцевої влади, а також компетенції підприємств, установ та організацій.

Особливо важливим завданням зі сторони держави є розроблення важелів впливу на зацікавленість промислових підприємств в інвестуванні заходів щодо профнавчання персоналу підприємств. Основними важелями державного регулювання професійно-кваліфікаційної мотивації мають бути нормативи інвестицій для професійного навчання персоналу; нормативно-правові акти щодо зменшення податків для підприємств на частину прибутку, що використовується для професійного навчання; встановлення однакового доступу різних за величиною, формами власності та підпорядкування підприємств до пільгових кредитів для навчання персоналу тощо.

У цьому аспекті відкритою залишається проблема необхідності узгодженості з освітніми стандартами розробленої системи сертифікації та стандартів до національних професійних кваліфікацій, що дають можливість працівникам одержати професійну кваліфікацію не лише в академічних навчальних закладах, а й на виробництві. Рекомендації щодо розроблення важелів регулювання професійно-кваліфікаційної мотивації персоналу та їх змістовну наповненість представлено на рис. 1.

Важелі регулювання професійно-кваліфікаційної мотивації працівників підприємства на галузевому рівні повинні ґрунтуватись на розробленні Концепції професійного навчання на основі досягнень науки і нових технологій навчання. При цьому потребує більш

активного використання механізм соціального партнерства між роботодавцями, найманими працівниками, навчальними закладами у сфері професійного навчання персоналу.

На рівні підприємства важелі регулювання професійно-кваліфікаційної мотивації персоналу передбачають запровадження планування, здійснення поточного і вихідного контролю знань, умінь, навичок, освітньо-кваліфікаційного рівня працівників.

На підприємстві планування навчального процесу повинно здійснюватись у відповідності із перспективним планом, який розкриває основні напрями, проблеми, особливості професійного навчання працівників підприємств. Шляхом встановлення відповідності працівників вимогам займаної посади та робочого місця здійснюється систематичне оцінювання професійно-кваліфікаційного рівня персоналу. Для працівників, які успішно пройшли атестацію після професійного навчання, матеріальне стимулювання може здійснюватись шляхом встановлення більшої ставки, надбавок, премій тощо.

Отже, для створення більш високої мотивації працівників на основі підвищення їх професійно-кваліфікаційного рівня необхідно:

- на рівні підприємства проводити безперервне навчання, що сприятиме формуванню та використанню професійно-кваліфікаційного потенціалу відповідно до вимог Міжнародного стандарту ISO 9001:2000; формування високого рівня професіоналізму, компетентності, економічного мислення у працівників; розвиток творчості, ініціативи, ефективної роботи в колективі; формування високої особистої відповідальності за кінцеві результати трудової діяльності, етику спілкування; стимулювання працівників до самовдосконалення, підвищення кваліфікації; запровадження сучасної системи оцінювання та стимулювання персоналу; підвищення кваліфікації інструкторів, викладачів, наставників, які здійснюють професійне навчання персоналу;
- на рівні держави: державна підтримка підприємств, що запроваджують інновації, здійснюють професійне навчання кадрів із врахуванням перспективного розвитку; запровадження системи економічних стимулів як для роботодавців,



Рис. 1. Структура та зміст важелів регулювання професійно-кваліфікаційної мотивації працівників промислового підприємства

так і найманих працівників щодо підвищення професійної кваліфікації; формування державними органами влади за участю служби зайнятості, МОП України і об'єднань роботодавців ідеології економіки знань, розроблення відповідної стратегії та покладення її в Концепцію безперервного професійного навчання.

Таким чином, система професійно-кваліфікаційної мотивації персоналу є базовим елементом в управлінні підприємством, оскільки правильно підібраний комплекс мотивів та стимулів є запорукою позитивного впливу на результативність і якість діяльності персоналу підприємства. За умов правильно підібраних важелів регулювання професійно-кваліфікаційної мотивації персоналу керівники підприємств мають можливість досягти значних результатів при незмінних витратах на персонал за умови постійного вдосконалення мотиваційного механізму.

Запропоновані рекомендації щодо використання важелів регулювання професійно-кваліфікаційної мотивації персоналу на підприємстві можуть бути вдосконалені в подальших дослідженнях з метою пошуку оптимальних управлінських рішень на промислових підприємствах.

**ALONA KLYMCHUK**  
Khmelnyskyi

#### **LEVERS REGULATION OF PROFESSIONAL QUALIFICATION PERSONNEL MOTIVATION IN EFFECTIVE ENTERPRISE MANAGEMENT**

*The article deals with the nature of personnel motivation, that is determined as the driving force of industrial enterprises and the role of professional training and skill levels of workers in the management structure are analyzed. Emphasized that staff motivation is focused on achieving personal goals as well as employee and enterprise goals. The basic legal provisions of determining the conditions of training and professional development are set out. The levers regulation of professional qualification of employee motivation at the enterprise level and at national and sectoral levels are identified. The recommendations on forming tasks, definition of methods and programs of improvement of professional qualification of the personnel are proposed.*

*Key words: professional qualification, motivation of personnel, levers regulation, enterprise management.*

**АЛЕНА КЛИМЧУК**  
г. Хмельницький

#### **РЫЧАГИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-КВАЛИФИКАЦИОННОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЭФФЕКТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

*В статье исследуется сущность персонала, который является движущей силой развития промышленного предприятия, а также роль профессионального обучения и повышения уровня квалификации работников в структуре управления предприятием. Автором отмечается, что мотивация персонала ориентирована на достижение как личных целей работника, так и целей*

#### **Список використаних джерел**

1. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002. — 337 с.
2. Музиченко-Козловський А. В. Основні елементи механізму мотивування працівників / А. В. Музиченко-Козловський, А. В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. — Вип. 21.6. — 2011. — С. 361—367.
3. Андреева Т. В. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері / Т. Є. Андреева, Д. А. Терещенко, В. А. Величко // Вісник економіки транспорту і промисловості. — № 42. — 2013. — С. 259—263.
4. Мельник Л. Г. Удосконалення методів мотивації працівників на підприємствах України з урахуванням міжнародного досвіду / Л. Г. Мельник, О. Н. Волк, Н. М. Гайтина, М. В. Рибалка // Вісник СумДУ. — (Серія «Економіка»). — 2012. — № 4. — С. 55—63.
5. Методичні рекомендації щодо визначення обсягів підготовки фахівців з вищою освітою у навчальних закладах за напрямками та спеціальностями: [практич. метод. вид.] // НДІ праці і зайнятості населення Мінпраці та НАН України. — К., 2004. — 56 с.
6. Методичні рекомендації щодо визначення потреби у фахівцях з повною вищою освітою : [практич. метод. вид.] // НДІ праці і зайнятості населення Мінпраці та НАН України. — К., 2004. — 43 с.
7. Конвенція МОП № 142 «Про професійну орієнтацію та професійну підготовку в галузі розвитку людських ресурсів» / Рек. № 150 «Щодо професійної орієнтації та професійної підготовки у галузі розвитку людських ресурсів» // МОП. Конвенції та рекомендації 1965—1999. — Том 2. — МОП, Женева, 1999. — С. 1025—1048.
8. Постанова Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції державної системи професійної орієнтації населення». — 27.01.1994 р. — № 48. — 101 с.

*предприятия. Изложены основные нормативно-правовые положения относительно определения условий уровня профессиональной подготовки и повышения квалификации специалистов. Определены рычаги регулирования профессионально-квалификационной мотивации работников как на уровне предприятия, так и на государственном и отраслевом уровнях. Предложены рекомендации по созданию более высокой мотивации работников на основе повышения их профессионально-квалификационного уровня.*

*Ключевые слова: профессионально-квалификационный уровень, мотивация персонала, рычаги регулирования, управления предприятием.*

Стаття надійшла до редколегії 20.03.2016

УДК 675.6

**ЛЮДМИЛА МІКРЮКОВА, ОЛЕНА МЛІНЦОВА**

м. Николаїв

mlintcovaos@gmail.com

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВАХ**

*Стаття розкриває детальний аналіз розвитку внутрішнього аудиту в бюджетних установах, його становлення, досягнення та проблеми. Охарактеризовано ряд організаційно-функціональних недоліків, які перешкоджають реалізації і розвитку внутрішнього аудиту, визначено пріоритетні завдання бюджетних установ для подальшої роботи з методологічної підтримки функцій внутрішнього аудиту. Звернуто увагу на низку типових проблем у діяльності підрозділів, визначено основні напрямки вирішення проблем розвитку внутрішнього аудиту суб'єктів державного сектору, розроблено критерії зовнішньої та внутрішньої оцінки якості внутрішнього аудиту.*

*Ключові слова: внутрішній аудит, бюджетні установи, державний фінансовий контроль, стандарти внутрішнього аудиту, організація внутрішнього аудиту.*

У сучасних умовах господарювання значно зростають обсяги платних послуг, що надаються бюджетними установами в залежності від напряму їх діяльності з метою поповнення доходів спеціального фонду кошторисів. Наявні внутрішньо - організаційні диспропорції бюджетних установ, нестабільність їх фінансового стану зумовлюють потребу використання внутрішнього контролю всіх напрямів життєдіяльності й функціонування установ як інструменту підвищення ефективності їх управління. На сьогодні актуалізується питання впровадження дієвої системи організації внутрішнього аудиту та адаптації його методики до діяльності бюджетних установ в умовах реформування та поглиблення інтеграційних процесів в економіці України.

Значний внесок в дослідження теоретичних аспектів внутрішнього аудиту в бюджетних установах зробили такі науковці, як О. Т. Бровко, В. Ю. Дудченко, С. В. Ермішова, Д. В. Калінкін, О. В. Кожушко, В. П. Пантелєєв,

О. О. Чечуліна та інші. Проте, не зважаючи на значні здобутки вчених у галузі державного фінансового контролю, й досі залишається багато невирішених питань, які пов'язані з організацією внутрішнього аудиту в державному секторі.

Метою статті є розкриття теоретичних основ організації внутрішнього аудиту в бюджетних установах, дослідження процесу впровадження внутрішнього аудиту в бюджетних установах, визначення основних його проблем і перспектив.

Для бюджетних установ, які отримують фінансування безпосередньо з державного або місцевого бюджетів, а також можуть одержувати кошти з інших спеціальних джерел (різні види наданих платних послуг і робіт, які виконують бюджетні установи залежно від профілю своєї діяльності, платне навчання у вищих навчальних закладах, платні медичні послуги, науково-дослідні роботи, транспортні послуги і т.д.), внутрішній аудит