

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Краснова О.І., здобувач

Полтавська державна аграрна академія

Стаття присвячена дослідженню особливостей теоретичних і методичних основ формування стратегії керування персоналом підприємства. Розкрито її значення для розвитку господарської діяльності сучасного підприємства.

Article is devoted research of features of theoretical and methodical bases of formation of strategy of management by the enterprise personnel. Its opened value for development of economic activities of the modern enterprise.

Постановка проблеми. Сучасні ринкові умови господарювання, які характеризуються невизначеністю, динамічністю, ризикованістю, підвищенням інтенсивності конкурентної боротьби обумовлюють зміщення акцентів уваги на персонал підприємства, що стає основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства [2]. Персонал є стратегічним ресурсом підприємства, який вимагає пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення результативності його роботи в довгостроковій перспективі [5]. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває вивчення можливостей ефективного управління персоналом підприємства, що зумовлює необхідність формування системи стратегічного управління персоналом, яка б забезпечувала конкурентоспроможність та життєздатність підприємства [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній економічній літературі значна увага приділяється управлінню персоналом [3, 4, 6, 7]. Дослідженню цієї проблеми присвячені праці таких відомих вчених, як О.А. Бугуцького, В.Я. Мессель-Веселяка, О.І. Здоровцова, П.Т. Саблука, К.І. Якуби, В.Г. Воронкової, Б.М. Генкіна, А.М.Колота, Л.І. Євенка, В.С. Дієсперова та інших. Сформульовані в їхніх працях наукові концепції, положення, висновки і рекомендації посідають важливе місце в сучасній теорії зайнятості і дозволяють якнайповніше усвідомити важливість і складність вирішення згаданих проблем.

Постановка завдання. Проблеми використання стратегічного підходу до управління персоналом сучасними вченими вивчено недостатньо, існуючі підходи і методики не враховують специфіку українського менталітету, а розроблені стратегії управління персоналом часто мають безсистемний характер. Багато теоретичних питань залишаються дискусійними. У зв'язку з цим виникає необхідність глибшого дослідження вживаної термінології, її уніфікації, а також доповнення і впорядкування існуючої системи показників кількісно-якісного оцінювання персоналу підприємств, максимальної його адаптації до реалій сучасного ринку праці. Отже, існує об'єктивна необхідність обґрунтування концептуальної основи стратегічного управління персоналом підприємства на основі комплексного, системного підходу, що обумовлює актуальність даної теми. Метою дослідження є розробка шляхів удосконалення комплексної системи стратегічного управління персоналом та наукових, методичних і практичних рекомендацій щодо підвищення результативності стратегічного управління персоналом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Показниками ефективності менеджменту персоналу слід вважати наступні: продуктивність праці, виконання плану з обсягу товарної продукції, виконання плану щодо суми доходу від реалізації продукції, виконання плану з прибутку тощо.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління персоналом у ВАТ "Полтавський завод медичного скла". Методичне забезпечення дослідження ґрунтується на поєднанні таких методів, як діалектичний і абстрактно-логічний, статистико-економічний, соціологічний, монографічний, системний аналіз та економіко-математичний.

ВАТ "Полтавський завод медичного скла" випускає продукцію медичного призначення для задоволення потреб ринку в даній продукції, отримання прибутку, а також впровадження прогресивних форм господарювання, нових технологічних рішень в галузі економіки, технологій, культури на рівні підприємства, міста та України в цілому.

Важливою складовою економічного аналізу діяльності підприємства є оцінка результатів його фінансово-виробничої діяльності (табл. 1).

Аналіз даних таблиці 1 показує, що у 2010 р. порівняно з 2006 р. розмір чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 42,3 млн. грн. за рахунок збільшення обсягу реалізації продукції та підвищення середньореалізаційних цін. Затрати на виготовлення і реалізацію продукції збільшуються через зростання заробітної плати, тарифів по оплаті за газ, електроенергію, а також цін на комплектуючі для ремонту.

Таблиця 1

Динаміка показників фінансового стану ВАТ "Полтавський завод медичного скла", 2006-2010 рр. (тис, грн.)

Показники	Роки					2010 р. до 2006 р. (+; -)
	2006	2007	2008	2009	2010	
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	72439,6	85287,4	97123,3	101452	114825	42385,4
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	72151,9	85190,3	97000,0	101201	114419	42267,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	40889,4	47252,4	59905,9	75618	66832	25942,6
Валовий прибуток	31262,5	37937,9	37094,1	25583	47587	16324,5
Адміністративні витрати	5050,9	4368,3	4993,7	4496	4806	-244,9
Витрати на збут	1769,2	1917,6	1764,6	1798	3283	1513,8
Інші операційні доходи	13047,3	14480,5	16853,5	22776	34843	21795,7
Інші операційні витрати	14524,1	15639,6	17335,9	22061	37102	22577,9
Прибуток від операційної діяльності	22965,6	30492,9	29853,4	20004	37239	14273,4
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	22691,1	30133,8	31229,1	19581	37136	14444,9
Податок на прибуток від звичайної діяльності	6137,9	8399,1	7701,9	4561	11807	5669,1

Показники	Роки					2010 р. до 2006 р. (+; -)
	2006	2007	2008	2009	2010	
Прибуток від звичайної діяльності	16553,2	21734,7	23527,2	15020	25329	8775,8
Чистий прибуток	16553,2	21734,7	23527,2	15020	25329	8775,8
Рівень рентабельності, %	69,0	54,3	64,0	39,3	44,7	-24,3
Коефіцієнт платоспроможності	0,902	1,137	1,619	2,641	2,919	+2,017
Коефіцієнт фінансової незалежності	2,109	1,879	1,217	1,066	1,027	-1,082

Рівень рентабельності зріс у 2010 р. порівняно з 2009 р. на 5,4 процентних пункти та зменшився порівняно з 2006 р. на 24,3 процентних пункти, що можна пояснити значне збільшення витрат на виробництво та реалізацію продукції. Коефіцієнт платоспроможності з року в рік зростає і у 2010 році порівняно з 2006 роком він збільшився у п'ять разів, це говорить про те, що підприємство має змогу розвиватися, оновлюватися і є привабливим як для споживачів, так і для інвесторів.

Підприємство постійно удосконалюється, уважно слідкує за тенденціями на цільовому ринку України, СНД і країн Балтії; постійно покращує якість продукції та збільшує обсяги випуску і реалізації продукції. Тому фінансові показники ВАТ "Полтавський завод медичного скла" з року в рік поліпшуються, завод є прибутковим, платоспроможним і привабливим для постачальників, споживачів, та інвесторів. Підприємство має можливість підвищувати заробітну плату працівникам, має матеріальні резерви для стимулювання робітників і спеціалістів, а також виплачувати дивіденди акціонерам.

Для будь-якого підприємства управління персоналом має першочергове значення. Без ретельно відібраних, правильно розставлених і професійно підготовлених працівників, жодна організація не зможе досягти своїх цілей. Тому на кожному підприємстві приділяється велика увага кількісним та якісним характеристикам персоналу підприємства. Ці характеристики і їх відповідність сучасним ринковим вимогам розглянемо на прикладі ВАТ "Полтавський завод медичного скла". Проаналізуємо зміну чисельності працівників та їх якісний склад за досліджуваний період за допомогою таблиці 2.

Як свідчать дані таблиці 2, облікова чисельність штатних працівників зростала до 2008 року. Однак впродовж 2009-2010 рр. вона суттєво зменшилась і у 2010 році становила 613 осіб. Це свідчить про те, що до 2009 р. підприємство збільшувало свої потужності, встановлювало додаткове обладнання для збільшення випуску продукції, а для обслуговування цього обладнання потрібен був додатковий персонал.

Однак несприятлива економічна обстановка, скорочення обсягу замовлень на продукцію товариства останніми роками обумовили деяке скорочення працівників. Чисельність працюючих у віці 15-35 років коливається, але несуттєво, це свідчить про досить низький рівень плинності кадрів, з одного боку та неготовність деяких молодих працівників виконувати дану роботу, з іншого. Основний же склад молодих працівників майже незмінний. Чисель-

ність працівників, що отримували пенсію у 2010 р. зменшилася в порівнянні з 2006 р. на 17 осіб. Але оскільки ця вікова категорія охоплює найбільш кваліфікованих працівників, які мають великий практичний досвід, то можна стверджувати, що підприємство дбає про професійний рівень персоналу і при прийомі на роботу перевагу віддають саме висококваліфікованим працівникам та забезпечують можливість їм передати свій професійний досвід та майстерність молоді.

У ВАТ "Полтавський завод медичного скла" приділяється велика увага підготовці кадрів і постійному підвищенню кваліфікації працівників, оскільки на новому, сучасному обладнанні зможуть працювати лише підготовлені до цього люди.

Таблиця 2

Динаміка наявності та складу персоналу у ВАТ "Полтавський завод медичного скла", 2006-2010 рр.

Назва показників	Роки					2010 р. до 2006 р. (+; -)
	2006	2007	2008	2009	2010	
Облікова чисельність штатних працівників на кінець року - всього, осіб	632	665	663	648	613	-19
з них чисельність працюючих у віці (років):						
15-35	232	236	226	214	206	-26
36-50	236	266	272	222	181	-55
50-54	82	89	94	134	137	+55
55-59	82	74	71	78	89	+7
Чисельність працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями, осіб:						
- неповна та базова вища освіта	84	87	90	102	115	+31
- повна-вища освіта	87	92	99	112	123	+36
Чисельність працівників, які отримують, пенсію - всього, осіб	146	137	131	126	129	-17
- за віком j	120	112	107	116	125	-5
- у зв'язку з інвалідністю	26	25	24	24	25	-1
з них III групи	14	13	13	13	13	-1
Із загальної кількості працівників: - жінки, які знаходяться у відпустці в зв'язку з вагітністю та пологами	1	3	2	4	6	+5
- працівники, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	10	13	15	18	21	+11

Тільки у 2010 р. 85 працівників заводу підвищили свою кваліфікацію, а ще 24 особи завершили навчання у вищих навчальних закладах I - IV рівнів акредитації. Також розробляються плани поступового підвищення кваліфікації усього персоналу ВАТ "Полтавський завод медичного скла". Працівники з вищим рівнем освіти мають для підприємства велике значення, оскільки мають глибокі теоретичні знання, рівень їх спеціалізації досить широкий, що дає змогу вільно орієнтуватися в складних виробничих ситуаціях, гнучко реагувати на зміни на ринку та оперативно приймати стратегічні та поточні важливі рішення. Ефективне використання трудових ресурсів проявляється у зростанні продуктивності праці, тому доцільним буде проаналізувати досягнутий її рівень у ВАТ "Полтавський завод медичного скла" (табл. 3).

Таблиця 3

Динаміка продуктивності праці у ВАТ "Полтавський завод медичного скла", 2006-2010 рр.

Показник	Роки					2010 р. до 2006 р. (+; -)
	2006	2007	2008	2009	2010	
Чисельність персоналу - всього, осіб	632	665	663	648	613	-19
Відпрацьовано одним працівником за рік, днів	259	255	252	238	239	-20
Обсяг виробництва продукції (у порівнянних цінах 2006 р.), тис. грн.	54652,0	60275,3	65550,3	93471,3	82462,6	+27810,6
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	72151,9	85190,3	97000,0	101201	114419	+42267,1
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	31262,5	37937,9	22164,3	29853	20004	-11258,5
Середній виробіток одного працівника за рік, тис. грн.	86,5	90,6	98,9	144,2	134,5	+48
Середній виробіток одного працівника за день, грн.	334,0	355,3	392,5	605,9	562,9	+228,9
Середній виробіток одного працівника за годину, грн.	41,8	45,0	49,7	75,7	70,4	+28,6
Одержано прибутку в розрахунку на одного працівника за рік, тис. грн.	49,5	57,0	33,4	46,1	32,6	-16,9

Аналіз даних таблиці 3, свідчить, що продуктивність праці з року в рік зростає. Це свідчить про зростання ефективності використання робочого часу. До того ж росту продуктивності праці в значній мірі посприяли модернізація підприємства та проведення технічного переозброєння на окремих ділянках, що супроводжувалось автоматизацією виробництва. Ріст продукти-

вності праці обумовив у свою чергу збільшення обсягу виробництва продукції та його прибутковості.

Для оцінки ефективності системи управління ми використовуємо три групи показників: загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства; показники продуктивності управлінської праці; показники економічності апарату управління – питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і загальному фонді оплати праці, питома вага витрат на управління в собівартості виробництва.

Проаналізуємо показники продуктивності праці управлінського персоналу за допомогою таблиці 4.

Таблиця 4

Динаміка показників продуктивності управлінської праці у ВАТ "Полтавський завод медичного скла", 2006-2010 рр.

Показник	Роки					2010 р. до 2006 р. (+; -)
	2006	2007	2008	2009	2010	
Вироблено валової продукції, тис. грн.	54652,0	60275,3	65550,3	93471,3	82462,6	27810,6
у т. ч. на 1 працівника апарату управління	2024,1	2232,4	2341,1	3338,3	2945,1	921,6
Одержано товарної продукції, тис. грн.	60146,8	64981,4	70729,3	97123,3	85287,4	25140,6
у т. ч. на 1 працівника апарату управління	2227,7	2406,7	2526,0	3468,7	3046,0	818,3
Одержано чистого прибутку, тис. грн.	16553,2	21734,7	23527,2	15020	25329	8775,8
у т. ч. на 1 працівника апарату управління	613,1	805,0	840,3	536,4	904,6	291,5
Вихід валової продукції на 1 грн. витрат на управління, грн.	334,0	355,3	392,5	605,9	562,9	228,9
Зайнятість персоналу в апараті управління, %	4,3	4,1	4,2	4,3	4,6	0,3
Питома вага заробітної плати персоналу управління у фонді оплати праці, %	15,2	15,9	16,3	16,8	17,5	2,3

Як свідчать дані таблиці 4, у 2010 р. порівняно з 2006 р. у ВАТ "Полтавський завод медичного скла" вартість валової продукції в розрахунку на 1 працівника апарату управління збільшилась на 921 тис. грн., що можна пояснити збільшенням обсягу виробництва продукції.

Вартість товарної продукції в розрахунку на 1 працівника апарату управління збільшилась на 818,3 тис. грн. у зв'язку зі збільшенням обсягу реалізації продукції та зростанням цін реалізації. Розмір чистого прибутку, отриманий на 1 управлінця збільшився на 291,5 тис. грн.

До витрат на утримання апарату управління в ВАТ "Полтавський завод медичного скла" належать заробітна плата, премії, доплати і надбавки, а також витрати на відрядження, стажування.

За аналізований період їх розмір збільшився на 416 тис. грн. Частка заробітної плати управлінського персоналу в загальному фонді оплати праці збільшилася на 2,3 %. Отже, у підприємстві зростає продуктивність праці управлінського персоналу.

Таким чином, для підвищення ефективності використання трудового потенціалу ВАТ "Полтавський завод медичного скла" необхідно розробити стратегію управління персоналом, котра відповідала б сучасним вимогам, і дозволяла підвищувати рівень продуктивності праці та забезпечувати належний рівень оплати праці в майбутньому.

Проведені поглиблені дослідження рівня управління персоналом у ВАТ "Полтавський завод медичного скла" дозволяють внести пропозиції щодо формування стратегії управління персоналом.

По-перше, необхідно звернути увагу на здійснення кадрової політики в підприємстві. Аналіз кадрової служби ВАТ "Полтавський завод медичного скла" в останні роки показав досить низький рівень професійної підготовки, що пояснюється відсутністю психологів та соціологів. Крім того, досить низьким був рівень освіти. Кожен п'ятий працівник наближається до пенсійного віку або вже є пенсіонером. Ще однією ознакою є низька оплата праці працівників, і як наслідок - висока плинність кадрів. Не менш важливою проблемою кадрового менеджменту в ВАТ "Полтавський завод медичного скла" є процес вивільнення зайнятого персоналу. Працівники, які багато років працювали на підприємстві, і як з об'єктивних, так і суб'єктивних причин підлягають звільненню, досить важко сприймають цю подію. Психологічно важко усвідомити працівнику, що потреби в його послугах немає. Тому підходить до звільнення потрібно дуже обережно.

По-друге, в системі управління персоналом підприємства слід передбачити матеріальне і моральне стимулювання працівників: висування на підвищення розряду чи класу, встановлення доплат і надбавок, пов'язаних з професійним просуванням тощо. Удосконалена система управління персоналом дає змогу знизити витрати ресурсів на виробництво одиниці продукції, підвищити їх якість, збільшити кількість, удосконалити систему організації праці, що дасть змогу їй виявити паралельні функції працівників і вжити заходів щодо удосконалення їх праці; посилити зацікавленість працівників усіх рівнів у своїй роботі, а, отже, збільшити загальну прибутковість підприємства в цілому і підвищити життєвий рівень працівників зокрема.

По-третє, при формуванні стратегії управління персоналом обов'язково потрібно використати сучасні технології. Так, нові умови господарювання, динамізм і невизначеність зовнішніх умов, підвищення освітнього рівня персоналу, зміни мотивації працівників стали причиною розвитку організаційної культури в усіх її аспектах.

Отже, основними напрямками підвищення ефективності управління персоналом на ВАТ "Полтавський завод медичного скла" є: підвищення кваліфікації працівників, спеціалістів, керівників, що сприятиме росту підвищення продуктивності праці; підвищення професіоналізму працівників; удосконалення моральної і матеріальної мотивації персоналу, а також можливість кар'єрного зростання.

Висновки.

1. Персонал є стратегічним ресурсом підприємства, який вимагає пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення результативності його роботи в довгостроковій перспективі.

2. Підвищення ефективності управління персоналом належить до вирішальних умов розвитку виробництва, і на цій основі забезпечення значного поліпшення матеріального добробуту працівників.

3. Для підвищення ефективності використання трудового потенціалу ВАТ "Полтавський завод медичного скла" слід удосконалити кадрову політику в підприємстві, передбачити матеріальне і моральне стимулювання працівників, використати сучасні технології управління персоналом.

Література.

1. Бавыкин В.А. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 2007. – 765с.
2. Власова А.П., Левицька Ж.Н. Еволюція концепції управління людськими ресурсами / А. Власова, Ж. Левицька // Києво-Могилянська Бізнес-Студія, 2006. - 296 с.
3. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент. /Дмитренко Г.А. - К. "Урожай", 2005.- 421 с.
4. Журавлев П.В. Мировой опыт управления персоналом. Обзор зарубежных источников. - Монография/ Журавлев П.В.- М.: Изд-во Российской Экономической академия, Екатеринбург: Деловая книга, 2002. - 232с.
5. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу / Лук'янихін В.О.- Суми ВТД "Університетська книга", 2005.-382 с.
6. Одегов Ю.Г. Управление персоналом /Одегов Ю.Г. / Новосибирск, 2004. - 139 с.
7. Савельева В.С. Управління персоналом / Савельева В.С., Єськов О.Л.- К.: Професіонал, 2006.- 284 с.
8. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - 2-е изд., изм. и доп. Шкатулла В.И. - М.: Норма, 2005. - 546 с.

УДК 338.431.6

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЗАЙНЯТОСТІ В АГРАРНОМУ ВИРОБНИЦТВІ

Лебідь Д.А., аспірант

Херсонський державний аграрний університет

У статті досліджено рівень безробіття серед сільського населення; вивчено сфери його зайнятості; виявлено шляхи подальшого економічного розвитку сільських населених пунктів; обґрунтовано основні напрями державної політики розвитку трудового потенціалу на регіональному рівні.

The article examines unemployment among the rural population studied areas of his employment, found ways to further economic development of rural areas; reasonably basic directions of state policy of labor capacity at the regional level.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки проблеми підвищення зайнятості працездатного населення вимагають поглибленого наукового дослідження.

У структурі АПК, як ключовому секторі національної економіки, особливе місце і роль належить сільському господарству. Його розвиток визначається оптимальним співвідношенням і рівнем використання основних складових економічного потенціалу: природно-ресурсного, науково-технічного, виробничого, трудового. Поєднуються ці складові через працю – діяльність людей, направлену на створення споживчих вартостей і відповідно