УДК 65. 012.8

Тетяна Гулик **Tatiana Gulick**
Єлизавета Дрофа **Elizaveta Drofa**

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ЗРОСТАННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

THE IMPROVEMENT OF METHODOLOGICAL APPROACHES TO STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES TO INCREASE ITS COMPETITIVENESS

У статті проаналізовано питання підвищення конкурентоспроможності та стратегічного управління персоналом промислових підприємств. Комплекс критеріїв оцінки конкурентоспроможності підприємства за показниками використання людських ресурсів у загальному вигляді характеризує різні аспекти роботи підприємства. Управління людськими ресурсами є критичним джерелом конкурентоспроможності фірм в найближчі роки.

Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегічне управління, людські ресурси, оцінка, економічна безпека, показники.

The issues of competitiveness and human strategic management of industrial enterprises have been analyzed in the paper. Set of criteria for assessing the competitiveness of enterprises in terms of human resources in general describes the various aspects of the enterprise. Human resource management is a critical source of competitive firms in the coming years.

Key words: *competitiveness, strategic management, human resources, assessment, economic security, performance.*

Постановка проблеми. В результаті здійснення сучасних економічних реформ в Україні виникли принципово нові умови господарювання, які характеризуються визначальним впливом конкуренції на результати діяльності підприємств. Зацікавленість підприємств у результатах своєї діяльності посилює необхідність підвищення їх конкурентоспроможності, яка виступає найважливішим фактором забезпечення економічної безпеки підприємства та створення умов для його подальшого розвитку. Оцінка і прогноз конкурентоспроможності стали особливо актуальними як із точки зору вирішення проблем окремо взятого підприємства, так і із точки зору вирішення питання про конкурентоспроможність національної економіки в цілому. Про актуальність проблеми конкурентоспроможності підприємств свідчить велика кількість робіт зарубіжних і вітчизняних економістів, присвячених даній темі.

Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій. В сучасних економічних умовах процес успішного функціонування і економічного розвитку підприємств готельної індустрії багато в чому залежить від вдосконалення їх діяльності в області економічної безпеки для забезпечення конкурентоспроможності. Тому, кожному підприємству особливо важливо створювати конкурентоспроможні товарні людські ресурси і правильно оцінити обстановку на ринку, що є досить актуальним.

Питання оцінки конкурентоспроможності підприємства і підвищення стратегічного управління персоналом промислового підприємства досліджені вітчизняними і зарубіжними вченими, такими як М. Портер, Дойль П, Діксон П.Р., Л.С. Шевченко, Г. Л. Азоєв, Микаєлян М., Б. І. Холод, А. А Понамарьов, А. В. Брушлінский, Р. А. Фатхутдинов, В. Я. Горфінкель, В. Т. Денисов, Т. А. Сергієнко, Л. І. Єрохіна, А. Н. Захаров, Г. А. Аванесова, В. В. Катков, О. В. Клімочкін, Н. В. Гришина, Г.М. Андрєєва. Основна увага в даних наукових роботах приділено вивченню загальної конкурентної ситуації в галузі та на ринку, діагностуванню конкурентоспроможності фірми або промислового підприємства і її конкурентів, розробці та реалізації стратегій конкурентного управління, а також оцінюванню конкурентоспроможності підприємства.

Постановка завдання. Метою даної статті є – удосконалення методичних підходів до

стратегічного управління персоналом промислового підприємства із метою зростання його конкурентоспроможності

Виклад основного матеріалу дослідження. Люди – один із найбільш важливих ситуаційних чинників будь–якого підприємства. Його роль визначається здібностями, талантом, потребами, знаннями, поведінкою, відношенням до праці, оточенням, володіння якостями лідера тощо [3, с. 155].

Конкурентоспроможність підприємства за показниками використання людських ресурсів оцінюється в результаті проведення управлінського обстеження (аудиту персоналу) і виявлення тих елементів управління персоналом, які здатні забезпечити фірмі лідируючі позиції.

У зв'язку із цим, обстеження людських ресурсів охоплює всі етапи менеджменту персоналу і концентрується на системі управління як керівників, керованому персоналі, так і його «керованості», а також на ефектах від використання зайнятих працівників [7, с.175].

Сутність будь–якої оцінки – це виявлення міри відповідності бажаного і дійсного станів об'єкта. Коли мова йде про оцінку персоналу підприємства, то мається на увазі система, яка дозволяє виміряти результати роботи і рівень професійної компетентності співробітників, а також їх потенціалу в розрізі стратегічних завдань підприємства. Для цього необхідний аналіз системи управління і керівників на підприємстві.

Зазвичай він включає вивчення:

- характеристик основних керівників: прізвище, ім'я, по–батькові; посада на підприємстві; професійна підготовка; стаж роботи на підприємстві; запланованое посадове зростання та інші відомості;
- процедур висунення і призначення (обрання) основних керівників на підприємстві;
- основного змісту трудових угод (договорів, контрактів) із управлінським персоналом;
- форм оплати управлінського персоналу, у тому числі премій, участі в прибутках, можливості придбання акцій компанії і т. п.;
- сильних і слабких сторін менеджменту фірми [1, с.106].

Для *характеристики керованого персоналу* розраховуються й аналізуються окремі показники статистики чисельності :

1) *облікова чисельність працівників підприємства,* що перебувають із нею в трудових стосунках (незалежно від форми договору) на певну дату;

2) *середньооблікова чисельність штатних працівників* за аналізований період (місяць, квартал, півріччя, рік тощо). Наприклад, середньооблікова чисельність працівників за місяць ($Р_{обл.м}$) визначається наступним чином:

$$Р_{обл.м} = \frac{\sum_{i=1}^{n} P_{обл.i}}{n} \qquad (1)$$

де $Р_{обл.i}$ – облікова чисельність працівників за *i*–й день місяця;

n – кількість днів в місяці.

Середньооблікова чисельність працівників за квартал:

$$\overline{P_{обл.кв.}} = \frac{\sum_{i=1}^{3} \overline{P_{обл.м.i}}}{3} \qquad (2)$$

де $\overline{P_{обл.м.і.}}$ – середньооблікова чисельність працівників за *i*–й місяць кварталу.

Середньооблікова чисельність працівників за рік:

$$\overline{P_{обл.рік.}} = \frac{\sum_{i=1}^{1г} \overline{P_{обл.м.i}}}{1г} \qquad (3)$$

3) *показники складу персоналу:* а) питома вага окремих груп працівників в обліковій чисельності працівників фірми (структура зайнятих) на визначену дату:

$$di = \frac{P_i}{P_{обл.}} \qquad (4)$$

де P_i – число працівників аналізованої категорії;

$P_{обл.}$ – облікова чисельність працівників підприємства.

Найчастіше вивчається склад працівників підприємства за статтю, віком, категоріями персоналу, професійним та кваліфікаційним рівнем;

б) коефіцієнт відповідності кадрів профілю роботи:

$$K_{в.к.} = \frac{P_{обл.дип.і}}{P_{необх.і}} \quad (5)$$

де $P_{обл.дип.і}$ – облікова чисельність дипломованих робітників *і*–ї професії (спеціальності);

$P_{необх.і}$ – необхідна кількість працівників *і*–ї професії (спеціальності);

4) *показники динаміки персоналу:*

а) індекс облікової чисельності аналізованої категорії за звітний період:

$$I_{P_{обл.}} = \frac{P_{обл.0} + P_п + P_{зв.}}{P_{обл.0}} \quad (6)$$

де $P_{обл.0}$ – облікова чисельність працівників на початок періоду;

$P_п$ – число прийнятих працівників за період;

$P_{зв.}$ – число звільнених працівників за період;

б) індекс середньооблікової чисельності за період:

$$I_{P_{обл.}} = \frac{\overline{P_{обл.}}}{\overline{P_{обл.0}}} \quad (7)$$

де $\overline{P_{обл.}}, \overline{P_{обл.0}}$ – середньооблікова чисельність працівників підприємства відповідно на початок і кінець (останній день або місяць) аналізованого періоду;

в) коефіцієнт прийому кадрів за аналізований період часу:

$$k_{п.к.} = \frac{\overline{P_п}}{\overline{P_{обл.}}} \quad (8)$$

г) коефіцієнт вибуття кадрів за аналізований період часу:

$$k_{в.к.} = \frac{\overline{P_{зв}}}{\overline{P_{об.}}} \quad (9)$$

д) коефіцієнт плинності кадрів за аналізований період часу:

$$k_{пл.} = \frac{\overline{P_{пл.}}}{\overline{P_{обл.}}} \quad (10)$$

де $\overline{P_{пл.}}$ – число працівників, звільнених із причин плинності (за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни), не пов'язаним із виробничою необхідністю.

Коефіцієнт плинності до 10% у світовій практиці вважається допустимим, понад 20% – критичним, таким, що підриває конкурентоспроможність компанії.

е) коефіцієнт стабільності кадрів за аналізований період часу:

$$k_{ст.к.} = \frac{\overline{P_{обл.попер}} + P_п - P_{зв.}}{\overline{P_{обл.попер}} + P_п} \quad (11)$$

де $\overline{P_{обл.попер.}}$ – середньооблікова чисельність працівників у попередній період.

Максимальне значення $кст.к$ рівне 1,0: у цьому випадку за аналізований період на підприємстві не було звільнень працівників, тобто трудовий колектив відрізнявся стабільністю.

Крім аналізу наведених вище показників, оцінюється і порівнюється із іншими підприємствами вся система роботи із персоналом – ефективність його формування, професійної орієнтації, ефективність форм, що використовує підприємство для розвитку персоналу, організації внутрішньофірмової зайнятості, систем винагороди персоналу та методів оцінки трудової діяльності працівників. До того ж про «керованість» персоналу звичайно судять по динаміці продуктивності праці, ступеню участі працівників в управлінні та технічній творчості, рівню виробничої та трудової дисципліни, а також за такими проявами трудової

активності, як скарги і претензії на адресу керівництва фірми, участь у страйках тощо [4, с. 93].

Науковий і практичний інтерес представляє *розрахунок ефективності витрат на персонал*. Б. І. Холод і А. А. Пономарьов для цього рекомендують використовувати два показники:

1) *загальну ефективність витрат на персонал:*

$$E = \frac{результат\quad діяльності}{витрати} * 100\% \qquad (12)$$

В якості результату діяльності пропонується розглядати обсяг виготовленої продукції, валовий або чистий прибуток підприємства; в якості витрат – фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відрахувань до централізованих фондів, витрати на соціальні заходи [7, с. 193].

Ці показники важливо простежувати в динаміці, а також порівнювати із результатами підприємств–конкурентів;

2*) термін окупності капіталовкладень економією на заробітній платі та інших соціальних виплатах* – у ситуаціях, коли компанія здійснює нововведення, спрямовані на економію живої праці і створення більш сприятливих його умов:

$$T_{ок} = \frac{K_1 - K_2}{ЗП_2 - ЗП_1} \qquad (13)$$

де K_1, K_2 – капітальні витрати по першому і другому варіанту;

$ЗП_1, ЗП_2$ – заробітна плата, соціальні відрахування і виплати за відповідними варіантами [2, с. 167].

Зробимо аналіз техніко–економічних показників роботи та дамо оцінку конкурентоспроможності підприємств за показниками використання людських ресурсів. В основі аналізу конкурентоспроможності персоналу лежить проведення аудиту персоналу і виявлення тих елементів управління персоналом, які здатні забезпечити підприємство лідируючі позиції.

Розглянемо використання даних показників на прикладі підприємств, таких як: підприємство машинобудівної галузі ТОВ «Пламя» і харчової промисловості ТОВ «Лелека».

У таблиці 1 розглянемо техніко–економічні показники діяльності підприємств ТОВ «Пламя» і ТОВ «Лелека»

Таблиця 1

Техніко–економічних показники підприємств ТОВ «Пламя» і ТОВ «Лелека»

Показники	ТОВ «Пламя» 2011 рік	ТОВ «Лелека» 2011 рік
Товарна продукція, тис.грн.	85659,0	2528,0
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	48847,2	2342,0
Середньооблікова чисельність робітників, осіб.	87	43
Фонд зар. плати, тис.грн.	40720	1490,4
Прибуток від реалізації продукції, тис.грн.	13693,0	186

У таблиці 2 розглянемо динаміку і структура персоналу підприємств ТОВ «Пламя» і ТОВ «Лелека».

Користуючись даними таблиць 1 і 2, обґрунтуємо конкурентоспроможність підприємств за показниками використання людських ресурсів:

а) індекс облікової чисельності аналізованої категорії за звітний період за формулою 7.

Підставимо дані у формулу (7):

По підприємствам ТОВ «Пламя» і ТОВ «Лелека» цей показник відповідно становить:

$$I_{P_{обл"Пламя"}} = \frac{87}{61} = 1{,}43$$

$$I_{P_{обл."Лелека"}} = \frac{43}{35} = 1{,}23$$

б) питому вагу окремих груп працівників в обліковій чисельності працівників підприємства на визначену дату розраховується за формулою 4.

Таблиця 2

Динаміка і структура персоналу ТОВ «Пламя» і ТОВ «Лелека»

Персонал	ТОВ "Пламя"				ТОВ "Лелека"			
	2010 рік		2011 рік		2010 рік		2011 рік	
	ССЧ, осіб	ПВ,%	ССЧ,осіб	ПВ,%	ССЧ,осіб	ПВ,%	ССЧ,осіб	ПВ,%
Керівники	6	10	9	10	3	9	3	7
Фахівці	21	34	23	26	8	22,5	10	23
Робочі	34	56	55	64	24	68,5	30	70
Разом	61	100	87	100	35	100	43	100

Підставимо дані у формулу (4) і отримаємо:

$$d_{i"Пламя"} = \frac{9}{87} * 100\% = 10\%$$

$$d_{i"Лелека"} = \frac{3}{43} * 100\ \% = 7\%$$

в) загальну ефективність витрат на персонал розглянемо по формулі 12:

В якості результату діяльності – пропонується розглядати прибуток від реалізації продукції, а в якості витрат – фактичний фонд заробітної плати. Підставимо дані підприємств ТОВ «Пламя» і ТОВ «Лелека» у формулу (12):

$$E_{"Пламя"} = \frac{13693}{40720} * 100\ \% = 33,6\%$$

$$E_{"Лелека"} = \frac{186}{1490\ ,4} * 100\ \% = 12\ ,5\ \%$$

Розрахувавши і зробивши аналіз приведених вище показників, дамо оцінку системі роботи підприємств із персоналом.

За показником індекса середньооблікової чисельності (формула (1)) ми розглядаємо динаміку персоналу і бачимо, що ріст персоналу вище на підприємстві ТОВ «Пламя», ніж на підприємстві ТОВ «Лелека» і складає відповідно 1,43 і 1,23, що говорить про збільшення чисельність персоналу за звітний період на 43% і 23% відповідно.

Таблиця 3

Індекси та питома вага персоналу ТОВ «Пламя» і ТОВ «Лелека»

Персонал/ показники	ТОВ "Пламя"		ТОВ "Лелека"	
	Індекс облікової чисельності аналізованої категорії за звітний період	Питома вага окремих груп працівників в обліковій чисельності працівників підприємства на визначену дату, %	Індекс облікової чисельності аналізованої категорії за звітний період	Питома вага окремих груп працівників в обліковій чисельності працівників підприємства на визначену дату, %
Керівники	0,67	10,34	0,6	6,97
Фахівці	0,91	26,44	0,8	23,26
Робочі	0,62	63,22	0,8	69,77
Разом	0,70	100	0,81	100

Розрахувавши питому вагу категорії керівники за звітний період по формулі (12), бачимо, що цей показник вище на підприємстві ТОВ «Пламя», так як на питому вагу керівників впливає загальна облікова чисельність працівників підприємства.

Основним показником оцінки конкурентоспроможності підприємств є розрахунок ефективності затрат на персонал. Цей показник бажано прослідковувати в динаміці, а також порівнювати із результатами підприємств–конкурентів [6, с.182]. Ми розглянули динаміку і структуру персоналу та техніко–економічні показники на прикладі двох підприємств, розрахували загальну ефективність витрат на персонал і побачили, що цей показник вище на підприємстві ТОВ «Пламя», ніж на підприємстві ТОВ «Лелека»і складають відповідно 33,6% і 12,5%. На результат цього показника впливають такі техніко–економічні показники як: обсяг виготовленої продукції, валова або чистий прибуток підприємства, фактичний фонд заробітної плати.

Висновки. На думку все більшого числа спеціалістів, саме управління людськими

ресурсами буде критичним джерелом конкурентоспроможності фірм у найближчі 10–20 років.

Отриманий комплекс критеріїв оцінки конкурентоспроможності підприємства за показниками використання людських ресурсів у загальному вигляді характеризує різні аспекти роботи підприємства і містить в собі елементи, які можуть лягти в основу механізмів мотивації, покращення ефективності та економічної відповідальності за результати роботи підприємства [8, с. 127].

Оцінка конкурентоспроможності допомагає з'ясувати готовність співробітників до вирішення стратегічних завдань у майбутньому. По–перше, вона дозволяє отримати точні результати діяльності персоналу (у кількісному або якісному вираженні). По–друге, вона дає можливість побачити професійно–діловий потенціал співробітників.

Таким чином удосконалення методичних підходів до стратегічного управління персоналом промислового підприємства із метою зростання його конкурентоспроможності слугує поточною матеріальною мотивацією співробітників – з'являються формалізовані дані для перегляду заробітної плати, бонусів і т. д [5, с.163]. Будучи основою для створення програми розвитку кадрового резерву і надання зворотного зв'язку, вона мотивує персонал на довгострокову роботу в організації та зменшує небезпеку звільнень кращих фахівців. Також оцінка підштовхує працівників до професійного удосконалення та кар'єрного росту.

Для удосконалення методичних підходів до стратегічного управління персоналом промислового підприємства, в рамках антикризової програми діяльності підприємства поряд із розв’язанням основних таких цілей, якими є корінна перебудова структури управління, організації праці на підприємстві, підтримка мінімальної стабільності виробництва і збуту продукції в умовах кризи, впровадження ефективної технології і організації виробництва, застосування сучасних технологій, систем планування, маркетингу, взаємодії із банками, біржами, кредиторами, боржниками, значна увага має приділятися використанню фінансово–правових прийомів і методів стабілізації фінансового стану підприємства.

Список літератури

1. Борисенко Н. В. Суть і аналіз фінансово–економічного стану підприємства в сучасних умовах / Н. В. Борисенко, В. І. Куцик // Науковий вісник НЛТУ України. − 2009. – Вип.19.13 – 328 с.
2. Вучкович–Стадник А. А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А. А. Вучкович–Стадник. – М.: Эксмо, 2010. – 192 с.
3. Венгільський О. С. Санація підприємств України / О. С. Венгільський // Міжнародний центр приватизації, інвестицій та менеджменту. – 2002. – Вип.3. – 265 с.
4. Кручок С. І. Оцінка фінансового стану підприємств / С. І. Кручок // Фінанси України. – 2002. – №8. – 169 с.
5. Погорелов И. С. Анализ деятельности предприятия – должника в процессе банкротства / И. С. Погорелов // Бухгалтерия. – 2002. – №49/1 – 242 с.
6. Розробка заходів щодо удосконалення антикризового управління підприємством // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.bestreferat.ru/referat–187387.html
7. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2006. – 268 с.
8. Шлыков В. В. Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия. – СПб: "Алетейя", 2001. – 178 с.

References

1. Borisenko N. V. Sut i analiz finansovo–ekonomichnogo stanu pidpriємstva v suchasnikh umovakh / N. V. Borisenko, V. I. Kutsik // Naukoviy visnik NLTU Ukraïni. —2009. – Vip.19.13 – 328 s.
2. Vuchkovich–Stadnik A. A. Otsenka personala: chetkiy algoritm deystviy i kachestvennyye prakticheskiye resheniya / A. A. Vuchkovich–Stadnik. – M.: Eksmo, 2010. – 192 s.
3. Vengilskiy O. S. Sanatsiya pidpriєmstv Ukraïni / O. S. Vengilskiy // Mizhnarodniy tsentr privatizatsiï, investitsiy ta menedzhmentu. – 2002. – Vip.3. – 265 s.
4. Kruchok S. I. Otsinka finansovogo stanu pidpriємstv / S. I. Kruchok // Finansi Ukraïni. – 2002. – №8. – 169 s.

5. Pogorelov I. S. Analiz deyatelnosti predpriyatiya – dolzhnika v protsesse bankrotstva / I. S. Pogorelov // Bukhgalteriya. – 2002. – №49/1 – 242 s.
6. Rozrobka zakhodiv shchodo udoskonalennya antikrizovogo upravlinnya pidpriємstvom // [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: http://www.bestreferat.ru/referat–187387.html
7. Tereshchenko O. O. Antikrizove finansove upravlinnya na pidpriємstvi: Monografiya / O. O. Tereshchenko. – K.: KNEU, 2006. – 268 s.
8. Shlykov V. V. Kompleksnoye obespecheniye ekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatiya. – SPb: "Aleteyya", 2001. – 178 s.

Гулик Тетяна Володимирівна, к.е.н., доцент
Дрофа Єлизавета Анатоліївна, асистент
Національної металургійної академії України

Стаття надійшла до редакції 27.09.2013