

ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КОНДРАЦЬКА ЛІЛІЯ ПЕТРІВНА

УДК 65.015.1

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА
РИНКУ РОБОЧОЇ СИЛИ**

Спеціальність 08.06.01- економіка, організація і управління підприємствами

**Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

Науковий керівник
ТАРНАВСЬКА НАТАЛІЯ ПЕТРІВНА,
доцент, кандидат економічних наук

Тернопіль-2005

Зміст

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ РОБОЧОЇ СИЛИ.....	
1.1. Конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили як економічна категорія.....	13
1.2. Показники конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили.....	31
1.3. Методологія побудови системи управління конкуренто- спроможністю підприємства на ринку робочої сили.....	47
Висновки до розділу 1.....	61
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ РОБОЧОЇ СИЛИ.....	
2.1. Зовнішнє середовище процесу управління конкуренто- спроможністю підприємств на ринку робочої сили.....	63
2.2. Аналіз можливостей мікросередовища підприємств в управлінні їх конкурентоспроможністю на ринку робочої сили.....	76
2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили та рейтинг підприємств м. Тернополя.....	91
Висновки до розділу 2.....	101
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ І ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ РОБОЧОЇ СИЛИ.....	
	103

3.1. Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку робочої сили.....	103
3.2. Модель превентивного управління персоналом на основі маркетингу і логістики.....	112
3.3. Організаційне забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили.....	131
Висновки до розділу 3.....	143
ВИСНОВКИ.....	146
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	149
ДОДАТКИ.....	167

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Проблема управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили є новою для вітчизняної теорії і практики управління, а її вирішення значною мірою визначає можливості підприємств формувати необхідні кількісно-якісні характеристики персоналу з урахуванням перспектив розвитку. Актуальність теми визначається необхідністю забезпечення високого іміджу підприємства і гарантування його привабливості для потенційних і теперішніх працівників. Ця проблема не втрачає своєї актуальності й за умов високого рівня безробіття, оскільки сьогодні значне число громадян, не зайнятих трудовою діяльністю, вважають за доцільне мати статус безробітних і займатися самозабезпеченням, тим самим підтверджуючи низький рівень привабливості пропонувананих вітчизняними підприємствами робочих місць.

Особливої гостроти проблема управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили набуде у майбутньому, оскільки між підприємствами зростатиме конкуренція за висококваліфіковані кадри, а економіка України стикнеться з наслідками демографічної кризи, що за умов економічного зростання проявиться в гострому дефіциті робочої сили.

Аналіз наукових джерел показав, що цілісне дослідження проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили відсутнє. В публікаціях Г.А.Конової, Є.В.Маслова, М.А.Окландера представлені лише окремі аспекти окресленої проблеми, а ряд науковців досліджують суміжні питання: Д.П.Богиня, Н.М.Глевацька – конкурентоспроможність робочої сили, Г.Колесніков – конкурентоспроможність колективу, В.А.Савченко – конкурентоспроможність персоналу, конкурентоспроможність працівників, Р.А.Фатхутдінов – конкурентні переваги персоналу, О.С.Попов – трудові ресурси як складову частину конкурентоспроможності підприємства.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили можливе за умови розв'язання актуальних питань управління персоналом, дослідженню яких присвятили свої праці відомі зарубіжні і вітчизняні вчені: С.Г.Беляєв, Д.П.Богиня, В.Вебер, А.Волгін, Б.М.Генкін, М.Грачов, О.А.Грішнова, В.М.Данюк, В.А.Дятлов, А.П.Єгоршин, А.Я.Кібанов, А.М.Колот, В.І.Кошкін, Л.В.Кривенко, І.Д.Крижко, Л.М.Лібанова, М.М.Мартиненко, Є.В.Маслов, М.Маусов, Р.Марр, Дж.Мілкович, Я.Монден, Дж.Обер-Кріє, Г.В. Осовська, І.Л.Петрова, В.А.Савченко, В.А.Стец, Н.П.Тарнавська, В.В.Травін, Й.Хентце, С.В.Шекшня, Г.Шмідт, Г.В.Щокін та інші науковці. Однак причинно-наслідкові зв'язки конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили і дієвість систем управління персоналом вивчені недостатньо. Сьогодні ці питання не є пріоритетними для підприємств України, хоча за умов гуманізації праці та формування “нової економіки”, яка у якості пріоритетів оперує знаннями та процесом управління ними, постає гостра проблема пошуку нових, нетрадиційних шляхів формування і використання персоналу, здатного продукувати інновації, розвивати знання, формувати нові вміння і навички.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Тернопільської академії народного господарства у межах держбюджетних науково-дослідних тем “Стратегічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств” (номер державної реєстрації 0101U002364), в межах якої автором особисто виконано розділ „Методологія побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили”; „Дослідження менеджменту персоналу підприємств в Україні” (номер державної реєстрації 0104U003692), в межах якої автором особисто виконано розділ „Методика оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили та рейтинг підприємств м.Тернополя”.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення концептуальних засад і наукове обґрунтування методичних положень формування і функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку робочої сили, а також рекомендацій для їх застосування в управлінській практиці. Реалізація мети дослідження обумовила необхідність вирішення таких завдань:

- удосконалити понятійний апарат управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку робочої сили на основі узагальнення теоретичних надбань і методичних розробок;
- дослідити існуючу сукупність характеристик конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили, що дозволить сформувати систему оціночних показників;
- виробити підходи до побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили з метою реалізації новітнього бачення методології управління конкурентоспроможністю підприємства на цьому ринку;
- вивчити вплив зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили, визначити зміну тенденцій його розвитку, що дозволить оцінити передумови формування привабливості підприємств для робочої сили;
- дослідити можливості внутрішнього середовища підприємств з метою виявлення факторів і умов, що впливають на дієвість систем управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку робочої сили;
- запропонувати методичне забезпечення оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили для визначення їх рейтингу;
- виробити концепцію побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили, яка стане теоретичним підґрунтям формування привабливості підприємств на зазначеному ринку;

- побудувати модель превентивного управління персоналом з використанням принципів маркетингу і логістики, що дозволить реалізувати новітні управлінські технології у діяльності підприємств;
- виробити рекомендації щодо перебудови організаційного забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили з метою створення умов реалізації нових завдань у формуванні привабливості підприємств на ринку робочої сили.

Об'єктом дослідження обрано процеси управління конкурентоспроможністю підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку робочої сили.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою роботи стали фундаментальні положення економічної теорії, законодавчі та нормативні акти Верховної Ради, Президента та Кабінету Міністрів України, конвенції і рекомендації Міжнародної організації праці, наукові доробки провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління конкурентоспроможністю підприємств, управління персоналом, маркетингу, теорії прийняття управлінських рішень, економіки підприємств.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність використання методів діалектичного, абстрактно-логічного і системного аналізу – при визначенні сутності конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили як економічної категорії та формуванні концептуальних засад управління конкурентоспроможністю підприємств на цьому ринку; статистичного та економічного аналізу – для групування підприємств за обраними критеріями та аналізу можливостей підприємств в управлінні їх конкурентоспроможністю на ринку робочої сили; порівняльного аналізу – для дослідження зовнішнього середовища та організаційного забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили; експертних оцінок – при формуванні критеріїв

інтегральної оцінки та визначенні рейтингу підприємств на ринку робочої сили; функціонального аналізу – при дослідженні завдань і функцій служб управління персоналом; соціологічних досліджень – при формуванні інформаційного забезпечення оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили; економіко-математичного моделювання – при побудові моделі превентивного управління персоналом підприємства на базі логістичного підходу.

Інформаційну базу дослідження склали дані Державного комітету статистики України, Міністерства праці і соціальної політики України, матеріали наукових періодичних видань, звітна інформація Тернопільських обласного і міського центрів зайнятості, статистична і бухгалтерська звітність підприємств м. Тернополя, результати комплексного аналізу діяльності зазначених підприємств та дані оперативного обліку, а також результати власних соціологічних досліджень. Обробка даних здійснювалася з використанням комп'ютерних технологій, зокрема пакету прикладних програм MS Excel та вмонтованого пакету Analysis ToolPak.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що у роботі на підставі проведеного теоретико-методологічного узагальнення вироблено і обґрунтовано концептуальні засади і методичні підходи до формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили в умовах демографічної кризи і тенденції загострення конкуренції за робочу силу.

Основні положення дисертації, що визначають її наукову новизну, полягають у такому:

вперше:

запропоновано концепцію управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили, яка, на відміну від інших трактувань, розглядається як сукупність ідей, положень і адекватних їм методологічних основ щодо створення нової управлінської парадигми шляхом гармонізації

функціонування тріади „державна – органи місцевого самоврядування – підприємство”, що формує привабливість підприємств на ринку робочої сили через створення системи винагород, пільг і гарантій для теперішніх і потенційних працівників;

розроблено методику встановлення рейтингу підприємств, в основу якої покладено інтегральну оцінку їх конкурентоспроможності на ринку робочої сили, яка включає, на відміну від інших, новий набір показників, що характеризують окремі аспекти конкурентоспроможності;

побудовано математичну модель превентивного управління персоналом підприємства на базі логістичного підходу з використанням нового виду цільової функції, яка, на відміну від існуючих, дозволяє оптимізувати трудовий процес за критерієм рентабельності та з урахуванням життєвого циклу продукції;

удосконалено:

визначення категорії „конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили” як виразу його здатності бути пріоритетним при виборі місця роботи конкретним індивідом (реальним або потенційним працівником) на основі створення для нього набору вигод і можливостей формувати, розвивати і реалізувати свій потенціал, сумістивши сподівання підприємства з власними;

систему показників конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили на основі трансформації сукупності показників різного рівня агрегованості та встановлення їх пріоритетності, яка повною мірою дозволяє характеризувати конкурентоспроможність підприємства на згаданому ринку і охоплює групи показників (ринкове, інвестиційне, організаційне, інноваційне, технічне і соціально-психологічне забезпечення конкурентоспроможності);

трактування підходів до побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили, що передбачають випереджуючий розвиток персоналу, формування сприятливого трудового

середовища, врахування життєвого циклу продукції при виробленні стратегії управління персоналом;

дістало подальшого розвитку:

використання маркетингового і логістичного підходів в управлінні конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили як універсальних. Зазначені підходи доведено до конкретних методичних рекомендацій, які передбачають формування комплексу маркетингу персоналу та логістичного ланцюга цілеспрямованих управлінських дій із формування і раціонального використання різних категорій персоналу з необхідними знаннями і компетенціями для вироблення конкурентоспроможної продукції у запланованих обсягах;

окреслення тенденцій регіонального ринку робочої сили, що визначені як загострення диспропорцій між попитом і пропозицією робочої сили і яскраво виражена депресивність ринку робочої сили; стійке відставання рівня заробітної платні від загальнодержавного; активізація міграційних процесів, у тому числі нелегальних; відставання інфраструктури ринку робочої сили від потреб вітчизняного ринку;

підхід до перебудови організаційного забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили, який передбачає підвищення статусу служб управління персоналом, постановку новітніх завдань і перегляд функціонального наповнення діяльності зазначених служб, побудову і впровадження системи взаємодії з регіональними службами зайнятості, узгодження механізму оцінювання персоналу з системою випереджуючого його розвитку, комплектування служб управління персоналом кадрами з відповідною базовою підготовкою.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що результати дисертаційної роботи можуть бути використані підприємствами різних галузей економіки для оцінювання рівня їх конкурентоспроможності на

ринку робочої сили, формування стратегії управління персоналом на засадах маркетингу та логістики.

Результати дослідження, що покладені в основу дисертації, прийняті до впровадження Тернопільським міським центром зайнятості (довідка № 01/43 від 27.01.05), а також рядом підприємств м. Тернополя: ВАТ “Тернопільський комбайновий завод” (довідка № Гр/102 від 03.02.05), ВАТ “Тернопільський радіозавод “Оріон” (довідка № 012 від 03.02.05), СП “Ватра-Шредер” (довідка від 08.02.05), Тернопільський регіональний центр стандартизації, метрології та сертифікації (довідка № 04/13 від 04.02.05), приватне підприємство „Фабрика меблів „НОВА” (довідка № 014 від 02.02.05). Використання рекомендацій в управлінській практиці дасть можливість суттєво підвищити ефективність управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку робочої сили.

Результати дослідження використовуються у навчальному процесі Тернопільського державного економічного університету при підготовці фахівців за напрямками “Економіка і підприємництво” та “Менеджмент” при викладанні дисциплін “Основи менеджменту”, “Менеджмент”, “Управління персоналом”, “Психологія управління і конфліктологія” (довідка № 126 – 29/410 від 30.03.05), а також у Тернопільському комерційному коледжі при викладанні дисциплін „Менеджмент”, „Психологія та етика ділових відносин”, „Психологія торгівлі та етика ділових відносин”, „Основи бізнесу” та „Етика ділового спілкування” (довідка № 228 від 11.04.05).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є результатом самостійних досліджень автора. Теоретичні узагальнення, концептуальні положення, висновки, методичні і практичні рекомендації одержані автором самостійно. Усі основні результати дослідження відображені у надрукованих статтях і тезах доповідей. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використані лише ті положення, що є результатом самостійних досліджень здобувача. Особистий внесок автора дисертації в наукові праці відображений у списку опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення, висновки і практичні результати дослідження були обговорені та отримали схвалення на десяти міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, а саме: міжнародній науково-практичній конференції “Соціальні пріоритети ринку праці в умовах структурної модернізації економіки” (Київ, 19-20 вересня 2000 р.), міжнародній науково-практичній конференції “Розвиток маркетингу в Україні” (Тернопіль, 22-24 травня 2002р.), науково-практичній конференції “Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення” (Тернопіль, 20-22 червня 2002 р.), IV міжнародній науково-практичній конференції “Маркетинг і логістика в системі менеджменту” (Львів, 7-9 листопада 2002 р.), II міжнародній науково-практичній конференції “Методологія та практика менеджменту на порозі XXI століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти” (Полтава, 12-14 травня 2004р.), міжнародній науково-практичній конференції “Розширення Європейського Союзу і Республіка Білорусь на новому кордоні” (Мінськ, 18-19 травня 2004р.), V міжнародній науково-практичній конференції “Маркетинг і логістика в системі менеджменту” (Львів, 7-9 жовтня 2004р.), науково-практичній конференції “Розвиток корпоративного управління в глобальному середовищі” (Тернопіль, 22-24 жовтня 2004р.), науково-практичній конференції „Розвиток менеджменту в Україні: реалії, проблеми і перспективи” (Житомир, 8-9 грудня 2004р.), науковій конференції професорсько-викладацького складу ТАНГ „Економічні, правові, інформаційні та гуманітарні проблеми розвитку України в постстабілізаційний період” (Тернопіль, 15 квітня 2005р.).

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано 14 наукових праць загальним обсягом 4,44 друк. арк., (з них 6 – у фахових виданнях обсягом 1,97 друк. арк., які повністю належать здобувачеві, і 8 – в інших виданнях загальним обсягом 2,47 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 1,60 друк. арк.).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ РОБОЧОЇ СИЛИ

1.1. Конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили як економічна категорія

Успішне вирішення економічних і соціальних завдань підприємства неможливе без забезпечення достатнього рівня його конкурентоспроможності, який доцільно розглядати як стратегічну мету діяльності. Складовою частиною цієї проблеми є забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили.

Конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили – об'єкт управлінської науки, який практично не досліджується сучасним вітчизняним менеджментом. Разом з тим необхідно підкреслити, що управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили є надзвичайно актуальною проблемою вітчизняних підприємств. Нестабільна макроекономічна ситуація в Україні, негативні тенденції на ринку робочої сили, які проявляються у високому рівні безробіття, зuboжінні певних верств населення, підвищенні рівня конкуренції за стабільні, престижні і високооплачувані робочі місця, розвитку вторинної зайнятості населення висуває в число першочергових наукових і практичних завдань вироблення механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку робочої сили.

Вирішення проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили значною мірою визначає можливості підприємств формувати необхідні кількісно-якісні характеристики персоналу з урахуванням перспектив розвитку. Актуальність теми визначається також необхідністю

забезпечення високого іміджу підприємства і гарантування його привабливості для потенційних і теперішніх працівників. Ця проблема не втрачає своєї актуальності й за умов високого рівня безробіття, оскільки сьогодні значне число громадян, не зайнятих трудовою діяльністю, вважають за доцільне мати статус безробітних і займатися самозабезпеченням, тим самим підтверджуючи низький рівень привабливості пропонованих вітчизняними підприємствами робочих місць.

За умов високого рівня безробіття нині ця проблема не є глобальною, всеохоплюючою і критичною (за виключенням конкуренції за висококваліфіковані і дефіцитні кадри), однак за наявності цілого ряду гострих питань у формуванні та реалізації демографічної і міграційної політики і, як наслідок, зростанні дефіциту на окремі професії, проблема управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку робочої сили у близькому майбутньому постане з новою силою. Порівняльний аналіз рівня народжуваності в різних регіонах і країнах світу свідчить, що з моменту перепису населення України у 1989р. до перепису 2001р. чисельність населення скоротилася з 51,7 до 48,5 млн. осіб. У 2000р. в Україні були зафіксовані від'ємні коефіцієнти природного приросту населення: (-7,5) на 1000 населення. Якщо така тенденція збережеться, то протягом наступного часу чисельність населення буде скорочуватися: в 2010р. – до 45,7 млн. осіб., 2020р. – до 42,4 млн. осіб., 2050р. – до 33,8 млн. осіб. Якщо ж негативні процеси депопуляції будуть поглиблюватися і до зазначених коефіцієнтів щорічно буде додаватися 0,5 (як це було у 1998-2000 рр.), то чисельність населення України може скоротитися: у 2010р. – до 45,0 млн. осіб., у 2020р. – до 38,9 млн. осіб., а у 2050р. – до 19,0 млн. осіб [36, с.255]. Аналіз цих показників дає можливість зробити висновок про настання в Україні демографічної кризи і формування тенденції боротьби підприємств за робочу силу.

Особливої гостроти зазначена проблема набуває у Тернопільській області, де середня заробітна плата є найнижчою в Україні і у 2002р. склала 237

грн. при середній в Україні 376 грн. [141, с.458], у 2003р. – 304 грн. при середній в Україні 462 грн. [142, с.427], а рівень безробіття відповідно у 2002р. – 15,3% при коливанні цього показника по областях України від 6,1 до 16,0% [141, с.414], а у 2003р. цей показник в області склав 13,0% при коливанні його в державі від 4,8 до 13,3% [142, с.388]. Вирішити цю проблему можна шляхом розроблення і реалізації превентивних стратегічних і тактичних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили. В.Вілхелм підкреслює, що компанії, які ефективно керують людськими ресурсами, як правило, досягають вищого рівня прибутковості і фінансового зростання, ніж їх конкуренти. Цінність людського потенціалу як стратегічного чинника успіху корпорацій виросла із зростанням швидкості змін. Загально визнано, що функція управління людськими ресурсами відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності компаній [193, с.129].

Проблема конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили в Україні практично не досліджується з позицій комплексності, хоча крім загальнотеоретичних, вона має і свої, специфічні аспекти. Так, конкурентами на ринку робочої сили для будь-якого підприємства є не лише об'єкти, що належать до однієї сфери бізнесу (виробляють аналогічну продукцію чи товари-замінники), а й інші організації міста і регіону, де реальний або потенційний працівник може з більшим успіхом, бажанням і активністю реалізувати свій потенціал, сумістивши свої очікування з очікуваннями організації.

Ми лише частково поділяємо думку М.Василевського і Р.Патори, які вважають, що сьогодні проблеми підприємства на ринку робочої сили зводяться до наступних:

- як отримати працівника, що має очікувану компетенцію, тобто певний діапазон знань, вмінь і відповідальності, а отже, підготовлений до виконання професійних обов'язків;
- як вирішити головне питання відповідності договору праці, тобто як здійснити повну специфікацію обов'язків роботодавця, який гарантує

оплату за виконану роботу і можливі інші зобов'язання, і обов'язків іншої сторони – продавця праці стосовно кількості і якості праці;

- як забезпечити стабільність ставлення працівника з високою придатністю до результативної діяльності підприємства [21, с.175].

До актуальних невирішених питань, які є визначальними і пріоритетними при виробленні підходів до розв'язання конкретних прикладних завдань, є формулювання економічної категорії конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили, окреслення конкурентоспроможності як об'єкта управлінського впливу, а також вирішення проблем:

на макрорівні – формування науково обґрунтованої державної кадрової політики у взаємозв'язку з інноваційною, технічною, демографічною, міграційною політикою в умовах розпочатого економічного зростання;

на мікрорівні – вироблення методичних рекомендацій і практичних заходів у сфері конкуренції за необхідну робочу силу як засобів управління конкурентоспроможністю, а саме - питання оптимізації і гнучкості персоналу, здатного вирішувати не лише поточні, а й перспективні плани діяльності (формування запасу компетенції), масштаби інвестування в персонал як пріоритетний ресурс підприємства, створення надійного організаційного і інформаційного забезпечення для можливостей планування розвитку і реалізації конкурентних переваг, побудованих на персоналі.

Проведений нами аналіз наукових джерел показав, що переважна більшість авторів у загальному розумінні визначають конкурентоспроможність як певну перевагу відносно конкурента. Так, загальним є визначення Б.В.Буркінського і А.А.Стрільця: “Конкурентоспроможність – це здатність досягати, відповідати найвищим результатам в якійсь галузі, або іншими словами, відповідати кращим показникам, що характеризують об'єкт даного типу” [20, с.246]. Доповнюючи і конкретизуючи зазначене визначення, науковці трактують конкурентоспроможність об'єктів на різних рівнях (товар, підприємство, галузь, регіон, держава), а серед методів оцінювання найчастіше

виділяють оцінювання на основі конкурентоспроможності товару, конкурентних переваг тощо.

На жаль, в “Економічній енциклопедії” вперше виданій в Україні, відсутнє тлумачення економічної категорії “конкурентоспроможність підприємства”, не кажучи вже про конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили. Тут розглядається лише загальне визначення конкурентоспроможності, під якою розуміють споживчі властивості товару (послуги), які відрізняють його від товару-конкурента за ступенем їх відповідності конкретним потребам, вимогам конкретного ринку з урахуванням витрат на їх задоволення [45, с.813-816]. Ми цілком поділяємо думку про те, що конкурентоспроможність товару є визначальною, базовою при оцінці конкурентоспроможності підприємства, однак ототожнювати їх принципово неможливо, оскільки останнє визначення значно ширше й ємкіше і передбачає дослідження фінансових, ресурсних та інших можливостей підприємства.

А.Печонкін і В.Фомін трактують конкурентоспроможність товару і товаровиробника як їх здатність зайняти і утримати позицію на конкретному ринку (ринках) в розглянутий період при конкуренції з іншими товарами аналогічного призначення та їх виробниками. Ці науковці уточнюють, що під конкурентоспроможністю виробника розуміють його здатність проводити ефективну виробничо-збутову діяльність і тим самим протистояти конкурентам, а критерієм ефективності цієї діяльності може слугувати прибуток або інші комерційні показники [120, с.23].

Позитивним у наведеному визначенні є спроба сформулювати критерій діяльності, що дає можливість кількісно оцінити результат і на основі цього створити надійну інформаційну базу для вироблення стратегічних і тактичних управлінських рішень. Однак таке формулювання має ряд недоліків, зокрема: а) ототожнення конкурентоспроможності товару і конкурентоспроможності підприємства (хоча автори й відрізняють їх термінологічно, однак висновки про конкурентоспроможність підприємства роблять на основі показників

конкурентоспроможності товару); б) використання критеріїв, представлених абсолютними (а не відносними) показниками, що не дає змоги реально оцінити ситуацію. Крім того, виходячи з поставлених нами завдань, ці науковці не оперують конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили.

В.Дж. Стівенсон підкреслює, що конкурентоспроможність характеризує те, “наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний продукт або послугу” [143, с.68]. Однак з приводу такого тлумачення Н.П.Тарнавська визначає дискусійні моменти, а саме: а) оскільки в конкретному сегменті ринку конкурують товари, що виробляються в даній галузі, а також товари-замінники, використання терміну “подібний продукт” є неоднозначним; б) доцільність використання терміну “ефективність задоволення потреби” можна пояснити лише з позицій споживача, реакція якого є пріоритетною (але не єдиною) при оцінці конкурентоспроможності підприємства. Ряд користувачів інформації про конкурентоспроможність (кредитори, інвестори, теперішні і потенційні наймані працівники, а також реальні і потенційні конкуренти) оцінюють підприємство за критерієм потенціалу конкурентоспроможності [154, с.208].

Поряд з тим тлумачення В.Дж. Стівенсона є привабливим, оскільки з позицій сучасних підходів до управління персоналом як засобу формування конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили і розгляду маркетингу персоналу як системи своєрідного “продажу” підприємства реальним і потенційним працівникам [162, с.185] можна говорити про конкуренцію між суб’єктами господарювання за створення оптимального набору вигод для працівників і цим самим забезпечити себе необхідною робочою силою. У цьому контексті П.Друкер підкреслює, що у сфері управління персоналом менеджмент все більше подібний до маркетингу [43, с.40].

Російський вчений Р.А.Фатхутдінов визначає конкурентоспроможність як здатність фірми виробляти конкурентоспроможну продукцію, перевагу фірми

відносно інших фірм даної галузі в країні і за її межами [166, с.273]. Це визначення, з одного боку, враховує процеси глобалізації і передбачає дослідження конкурентоспроможності на міжнародному рівні, а з іншого – зводиться до оцінки конкурентоспроможності продукції. У інших виданнях Р.А. Фатхутдінов вказує, що конкурентоспроможність – це здатність об'єкта витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку, причому можна розглядати конкурентоспроможність нормативних актів, науково-методичних документів, проектно-конструкторської документації, технології, виробництва, продукції, фірми, регіону, країни тощо [165, с.415], а оцінка конкурентоспроможності організації повинна здійснюватися на основі двох показників: інтегрального показника конкурентоспроможності товарів і стійкості (ефективності) функціонування організації [164, с.268]. Такі тлумачення потребують, звичайно ж, узгодження і охоплення проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили.

А.П. Градов формулює конкурентоспроможність фірми як її порівняльну перевагу відносно інших фірм даної галузі в країні та за її межами [182, с.82]. Наведене визначення передбачає розгляд порівняльних конкурентних переваг, що вигідно відрізняє його від попередніх, хоча й не визначає чітких меж галузі.

Л.Є. Довгань трактує конкурентоспроможність організації як комплексну порівняльну характеристику підприємства, яка відображує ступінь переваги сукупності оцінних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу відносно сукупності показників конкурентів [42, с.10]. Що стосується даного визначення, то воно, акцентуючи увагу на відносності конкурентоспроможності і, виходячи з цього, необхідності її оцінювання, передбачає розгляд певної сукупності показників, які часто неможливо об'єднати для цілісного оцінювання та інтерпретації.

Вивченню економічної суті конкурентоспроможності підприємств в цілому присвятили свої праці й інші науковці постсоціалістичного простору: М.І.Гальванський [27], І.О.Піддубний [121], Ю.І.Продіус [126], М.І.Круглов

[77], В.В.Пастухова [115], З.Є.Шершньова [177], А.Ю.Юданов [183] та цілий ряд інших, однак питання конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили залишилися поза їх увагою.

Враховуючи складність, ієрархічність і багатоаспектність категорії конкурентоспроможності, Н.П.Гарнавська пропонує будувати систему управління конкурентоспроможністю підприємств не лише з точки зору ефективного задоволення потреб споживачів, а й комплексного вирішення соціальних проблем (конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили), природних проблем (екологічна безпека і раціональне використання ресурсів), економічних проблем (забезпечення стабільності розвитку) [154, с.209]. На користь цього підходу наводиться думка зарубіжних фахівців, які підкреслюють, що цільовою функцією зростаючої конкурентоспроможності є наступна можливість зростання реальної заробітної платні зайнятих, зростання рівня життя населення [192, с.15]. Така постановка питання, на наш погляд, ще більше актуалізує питання забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на ринку робочої сили.

Однак, як ми вже підкреслювали, економічна категорія конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили як наукове поняття, що відображає діяльність підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках робочої сили та створення передумов для залучення робочої сили необхідної кількості і якості, досліджена мало. Використання поняття „внутрішній ринок робочої сили” серед науковців і практиків сприймається неоднозначно, хоча, за нашим переконанням, воно є коректним. Так, В.М.Петюх вказує: „На кожному підприємстві час од часу виникають робочі місця. ...Певна частина робочих місць буде заміщені працівниками даного підприємства в порядку підвищення по службі, планової ротації кадрів, з метою підвищення заробітної плати, поліпшення умов праці, тобто за рахунок пропозиції на внутрішньофірмовому ринку праці. Досвід підприємництва за рубежом, особливо в Японії, свідчить про незаперечні переваги задоволення внутрішньофірмового попиту на робочу

силу внутрішньо фірмовою пропозицією” [119, с.201]. Такої ж точки зору дотримується й А.Я.Кибанов [162, с.191].

Нами проаналізовані публікації стосовно окремих аспектів конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили Г.А.Конової [111, с. 345-353], Є.В.Маслова [93, с.21; с. 150; с. 152], М.А.Окландера [106, с.73-74; 109, с. 113-137], конкурентоспроможності робочої сили – Д.П.Богині [12, с.438-439] та Н.М.Глевацької [30, с.73-77], конкурентоспроможності колективу – Г.О.Колеснікова [57, с.25], конкурентоспроможності персоналу, конкурентоспроможності працівників – В.А.Савченка [133,с.16-29], конкурентних переваг персоналу Р.А.Фатхутдінова [166, с.120-131], однак цілісне дослідження цієї проблеми відсутнє.

Під конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили найчастіше розуміють сукупність наданих працівникам умов, які позитивно відрізняють дане підприємство від аналогічних підприємств, а також здатність підприємства бути обраним у якості місця роботи [111, с.350]. Це визначення Г.А.Конової, хоча й акумулює важливі аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили, не враховує стратегічних аспектів його діяльності, необхідності і частоти організаційних змін, а також створення умов для випереджуючого його розвитку з метою реалізації місії підприємства і забезпечення самореалізації працівників.

У своєму дослідженні ми оперуємо категорією “ринок робочої сили”, а не “ринок праці”, оскільки поділяємо думку про те, що робоча сила являє собою потенційну здатність до праці, а праця – функціонуючу здатність [119, с.8-9]. Ми ж ставимо перед собою завдання дослідити не тільки відносини щодо зайнятих, а й щодо незайнятих членів суспільства, тому використання категорії “ринок робочої сили” вважаємо коректним.

Формулювання економічної категорії конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили базується не тільки на дослідженні суті і співвідношення попиту і пропозиції на ринку робочої сили, а й таких стадій

відтворення цього специфічного товару, як виробництво, розподіл, обмін і використання [119, с.14]. Їх взаємодія за певних економічних умов забезпечує перерозподіл зайнятих, прагнучи до відносної рівноваги. При цьому спостерігається тісна взаємодія ринку товарів, капіталу і робочої сили. Як відомо, в ринкових умовах відсутні гарантії повної зайнятості, а основні суб'єкти ринку робочої сили – роботодавці (покупці) і наймані працівники (продавці, працесемці) – одночасно виступають виразниками попиту і пропозиції. Ринок робочої сили, маючи свої особливості функціонування (безробіття, бідність тощо), породжує ряд суттєвих проблем, що потребують вирішення на державному рівні з метою зняття соціальної напруженості. Ці та інші риси ринку робочої сили обумовлюють обов'язковість їх урахування при трактуванні економічної категорії конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили і подальшій побудові механізму управління його конкурентоспроможністю на цьому ринку.

Зокрема, В.М.Петюх підкреслює, що ринок робочої сили є самостійною комплексною системою, однак він функціонально пов'язаний з ринком товарів і послуг, ринком капіталу, ринками житла, інформації, освітніх послуг та духовних благ, ринком робочих місць і тому безпосередньо залежить від зазначених ринків, а з іншого боку – впливає на їхнє формування [119, с.7]. Крім того, ми переконані, що механізм функціонування сучасного ринку робочої сили не обмежується лише процесами обміну робочої сили, а поширюється на інші фази відтворення робочої сили як специфічного товару (рис. 1.1).

Н.М. Глевацька описує конкуренцію між виробниками за найкращих працівників необхідних професій, кваліфікацій, що відповідають необхідній специфікації робіт як одну з форм конкуренції [30, с.74]. Однак у сучасних економічних умовах конкуренція за кваліфіковану робочу силу набиратиме нового змісту, і гострота конкуренції буде залежати від темпів інноваційного розвитку та створення прогресивних робочих місць.



Конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили є також його системоутворюючою властивістю у сфері залучення персоналу необхідної

кількості і якості, яка базується на прогнозах розвитку підприємства та узгодженні життєвих циклів продукції, що потребує випереджуючого розвитку персоналу.

Управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили – глобальна для підприємства проблема, оскільки спрямована як у внутрішнє, так і в зовнішнє середовище менеджменту.

Ефективність діяльності будь-якої організації залежить від її вміння адаптуватися до зовнішнього середовища та передбачати динаміку і зміну тенденцій розвитку конкурентного середовища, адже відповідно до сучасної управлінської парадигми головні передумови успіху знаходяться не всередині, а поза організацією [128, с.143]. Забезпечення ж конкурентоспроможності підприємства залежить, згідно управлінській теорії, від його уміння визначати основні чинники зовнішнього середовища, що впливають на успіх, адаптуватися до них і, по можливості, впливати на ці чинники (наприклад, формувати нові ринки, стимулювати клієнта тощо). За однією з точок зору [189] до них відносять споживачів (клієнтуру), конкурентів та постачальників ресурсів. Ці чинники здійснюють прямий вплив на діяльність підприємства, а опосередковано на його успіх впливають економічна ситуація, законодавство, технологія, політика, культура, міжнародні відносини. Є й інші тлумачення і класифікації чинників прямого і опосередкованого впливу на досягнення успіху підприємства [74; 95; 123; 131; 181 та інші], однак ми зупинимося на зазначених вище і спробуємо розглянути їх у контексті окресленої нами проблеми – управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили.

Основні чинники зовнішнього середовища, що прямо впливають на предмет нашого дослідження, ми трактуємо так:

1. Клієнтура підприємства у системі управління його конкурентоспроможністю на ринку робочої сили поділяється на два типи і трактується нами, на відміну від інших, як певна двоєдина система:

1.1. Конкретні сегменти ринку, що споживають продукцію чи послуги підприємства і на основі цієї інформації робить висновок про його привабливість.

1.2. Зовнішній ринок робочої сили (потенційні працівники підприємства).

Виділення двох типів клієнтів можна пояснити специфікою досліджуваної категорії конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили. Звичайно, потреби покупців конкретних сегментів ринку, задля яких працює або буде працювати підприємство, визначають долю підприємства на ринку і, як наслідок, впливають на перспективи його існування як суб'єкта господарювання, на можливість створювати і підтримувати у належному стані робочі місця, а також формувати конкурентоспроможні системи винагород та інші засоби своєї привабливості для робочої сили. Отже, у першій групі чинників саме ця категорія клієнтури є пріоритетною, вищою за порядком від інших чинників, які є вагомими, але усе ж похідними стосовно зазначеної підгрупи.

Зовнішній ринок робочої сили як клієнтура підприємства у контексті досліджуваної проблеми розглядається у науковій літературі лише фрагментарно, у інших контекстах, ми ж пропонуємо розглядати проблему з точки зору пропозиції підприємства зовнішньому оточенню, у першу чергу – з метою залучення персоналу необхідної кількості і якості. Особливістю такої взаємодії є зустрічне задоволення потреб: працівника – в отриманні місця роботи, а підприємства – у забезпеченні процесу створення матеріальних благ необхідною робочою силою.

2. Конкуренти підприємства у системі забезпечення його конкурентоспроможності на ринку робочої сили.

2.1. Підприємства, що мають вакансії аналогічних професій незалежно від сфери бізнесу.

2.2. Підприємства, що випускають аналогічну продукцію.

На противагу традиційним трактуванням внутрігалузевої і міжгалузевої конкуренції, в управлінні конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили необхідно враховувати й регіональний аспект конкуренції; її рівень буде залежати від універсальності і дефіцитності конкретної професії. Крім того, підприємства-конкуренти теж створюють напругу для конкретного підприємства у приваблюванні робочої сили певної кваліфікації, якщо порівнювати їх компетенцію за визначеною системою критеріїв.

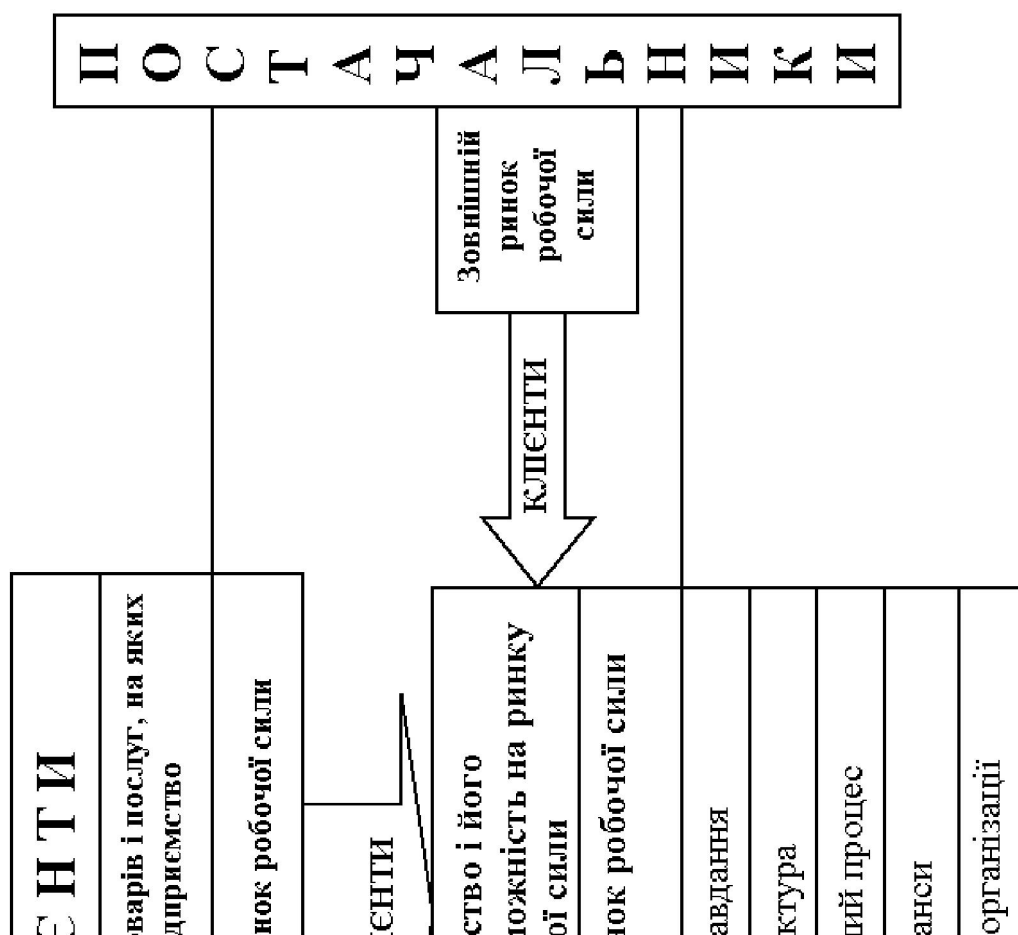
3. Постачальники підприємства у системі управління його конкурентоспроможністю на ринку робочої сили.

До цього типу чинників ми відносимо зовнішній ринок робочої сили (вільний ринок робочої сили, підприємства різних форм власності, центри зайнятості, кадрові агенції, навчальні заклади різних рівнів акредитації тощо). М.Портер підкреслює: “Працю слід також ставити в один ряд із постачальником, причому таким, що має значний вплив у багатьох галузях. Існує вагоме емпіричне свідчення на користь того, що рідкісні висококваліфіковані працеемці і/або тісно об’єднана робоча сила, уклавши угоду, можуть зашкодити одержанню потенційних прибутків у галузі. ...Суттєвими зауваженнями при оцінюванні робочої сили є ступінь її організації і можливості зростання пропозиції рідкісних різновидів робочої сили. Там, де робоча сила тісно згрупована або пропозиція рідкісних трудових ресурсів утримується на одному рівні, вплив робочої сили буде значним” [123, с.45].

До чинників внутрішнього середовища, що визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили, ми віднесли цілі і завдання діяльності, внутрішній ринок робочої сили, фінанси, виробничий процес, структуру підприємства (рис. 1.2).

Ми вже звертали увагу на те, що найманий працівник зберігає товар “робоча сила”, навіть працюючи на підприємстві. Отже, і в цій сфері управління підприємством є свої особливості, які необхідно враховувати при формуванні систем управління персоналом як засобу створення і підтримування дієвих систем управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили.

Отримавши статус найманого працівника, індивід не втрачає робочої сили і має можливість внутрізаводського переміщення, удосконалення, розвитку, просування по службі. В такій ситуації підприємство, як і у випадку з потенційним працівником, також пропонує себе своєму персоналові як місце і засіб реалізації свого потенціалу, тобто прагне за допомогою певних мотивів залучити або утримати робочу силу необхідної кількості і якості у межах свого підприємства.



Вплив на конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили

Як бачимо, у процесі управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили модифікується не лише набір і трактування чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, а й трансформується їх вплив на результативний показник, видозмінюється взаємний вплив і зміщуються акценти. Зокрема, зовнішній і внутрішній ринки робочої сили ми одночасно розглядаємо і як постачальника, і як клієнтуру підприємства при побудові системи управління його конкурентоспроможністю на ринку робочої сили. Крім того, регіональні конкуренти теж виступають і як зовнішнє джерело робочої сили, і як клієнтура підприємства.

Отже, при побудові системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили може здійснюватися потрійний вплив на окремого індивіда: подвійний – як на споживача продукції та як на клієнта

підприємства щодо прикладання робочої сили в умовах вибору, а також як постачальника ресурсу (рис. 1.3).

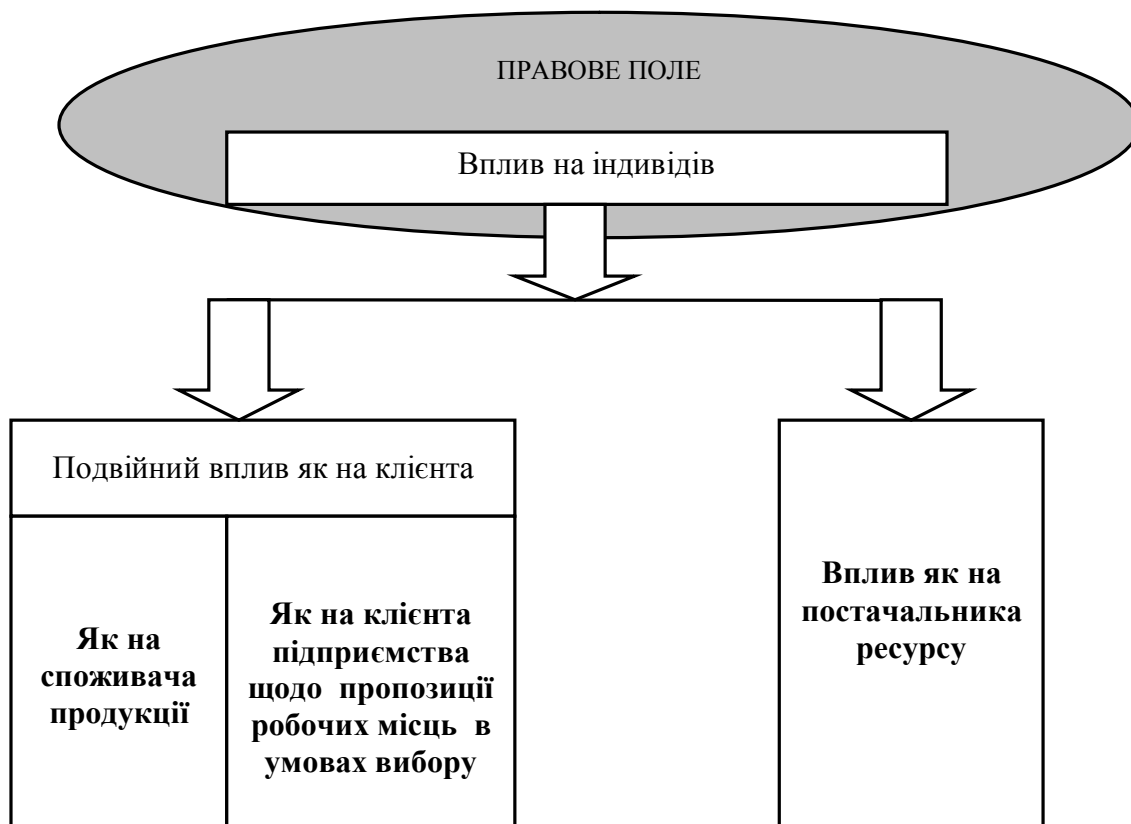


Рис. 1.3. Потрійний вплив на індивіда при побудові системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили

Особливістю сфери вироблення управлінських команд при взаємодії підприємства із зовнішнім ринком робочої сили є те, що на тип клієнтів 1.1. підприємство впливає через “посередника” – товар з певним набором функціональних характеристик, на тип клієнтів 1.2. – через служби зайнятості, кадрові агенції, рекламу, систему винагород. При взаємодії з внутрішнім ринком робочої сили (персоналом підприємства) керівництво діє через систему менеджменту: лінійних і функціональних керівників, службу управління персоналом, систему винагород тощо (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Клієнтура підприємства у його системі управління конкурентоспроможністю на ринку робочої сили

Ми вважаємо що, таке розуміння економічної категорії „конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили” і реалізація запропонованого підходу дасть можливість виробити перспективну концепцію формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили в умовах демографічної кризи і зменшення пропозиції робочої сили.

1.2. Показники конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили

Проблема управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку робочої сили є відносно новою для теорії і практики управління в Україні, тому в наукових джерелах і прикладних галузевих (міжгалузевих) розробках не вироблені методичні підходи до формування системи оціночних показників та критеріїв визначення їх пріоритетності, способів ранжування і групування показників, встановлення рейтингу конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили.

Нами розглянуті фрагментарні дослідження і пропозиції окремих науковців, які встановили ряд показників і обґрунтували доцільність їх використання (або використали існуючі, традиційні) для оцінки окремих аспектів конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили. Найбільш вдалим, хоча й обмеженим, на наш погляд, є набір показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили, запропонований Г.А.Коновою. Він охоплює ряд показників руху і якості персоналу підприємства [111, с.350-351]:

- рівень задоволення працівників підприємством, який пропонується оцінювати як співвідношення працівників, що звільнилися з підприємства за власним бажанням за певний період, до середньоспискової кількості працівників підприємства за той самий період;
- рівень укомплектування персоналом, який визначається як співвідношення фактичної кількості працівників до необхідної;
- середня заробітна платня і темпи її зростання (у порівнянні з темпами зростання заробітної платні у регіоні та з темпами інфляції);
- якість персоналу підприємства, який пропонується визначати за часткою вікової групи працівників, що забезпечують найвищу продуктивність, або ж за часткою чисельності найпродуктивніших груп (наприклад, за стажем роботи);
- пільги, що надаються працівникам, та їх зіставлення з конкурентами на ринку робочої сили;
- розташування підприємства відносно транспортної мережі населеного пункту.

Аналізуючи пропонований набір показників оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили, можна сформулювати певні зауваження і зробити висновок, що зазначені показники не відповідають вимогам комплексності і системності (зокрема, не охоплюють усіх аспектів конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили, носять фрагментарний характер, не є рівноцінними і однопорядковими), а також не всі з них придатні для використання через відсутність кількісного виразу та недостатність інформаційного забезпечення.

Інші автори окремо не досліджують проблему управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили, однак у їхніх дослідженнях можна почерпнути ряд думок стосовно складових частин цієї проблеми. Такими працями є дослідження А.П.Градова [182], Є.В.Маслова [93], Б.М.Генкіна [111], В.А.Савченка [133], А.М.Колота [59], Р.А.Фатхутдінова [165].

З огляду на незначне число наукових праць з питань оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили ми розширили сферу досліджень і проаналізували й інші критерії привабливості підприємств і окремих робочих місць. Наприклад, Й.Хентце вказує, що для працівника на виробництві важливими є заробітна платня, безпека існування, впевненість у завтрашньому дні, символи статусу, влада та інші цінності [169, с.38]. Звичайно, певною мірою ці показники можуть характеризувати і конкурентоспроможність підприємств на ринку робочої сили, однак, за нашим переконанням, вони не охоплюють усього спектру питань теперішньої і майбутньої привабливості підприємства для штатних і потенційних працівників; у пропонованій редакції більшість з них не має однозначного критерію для кількісного виміру і оцінювання і тому не може слугувати для встановлення рейтингу підприємств.

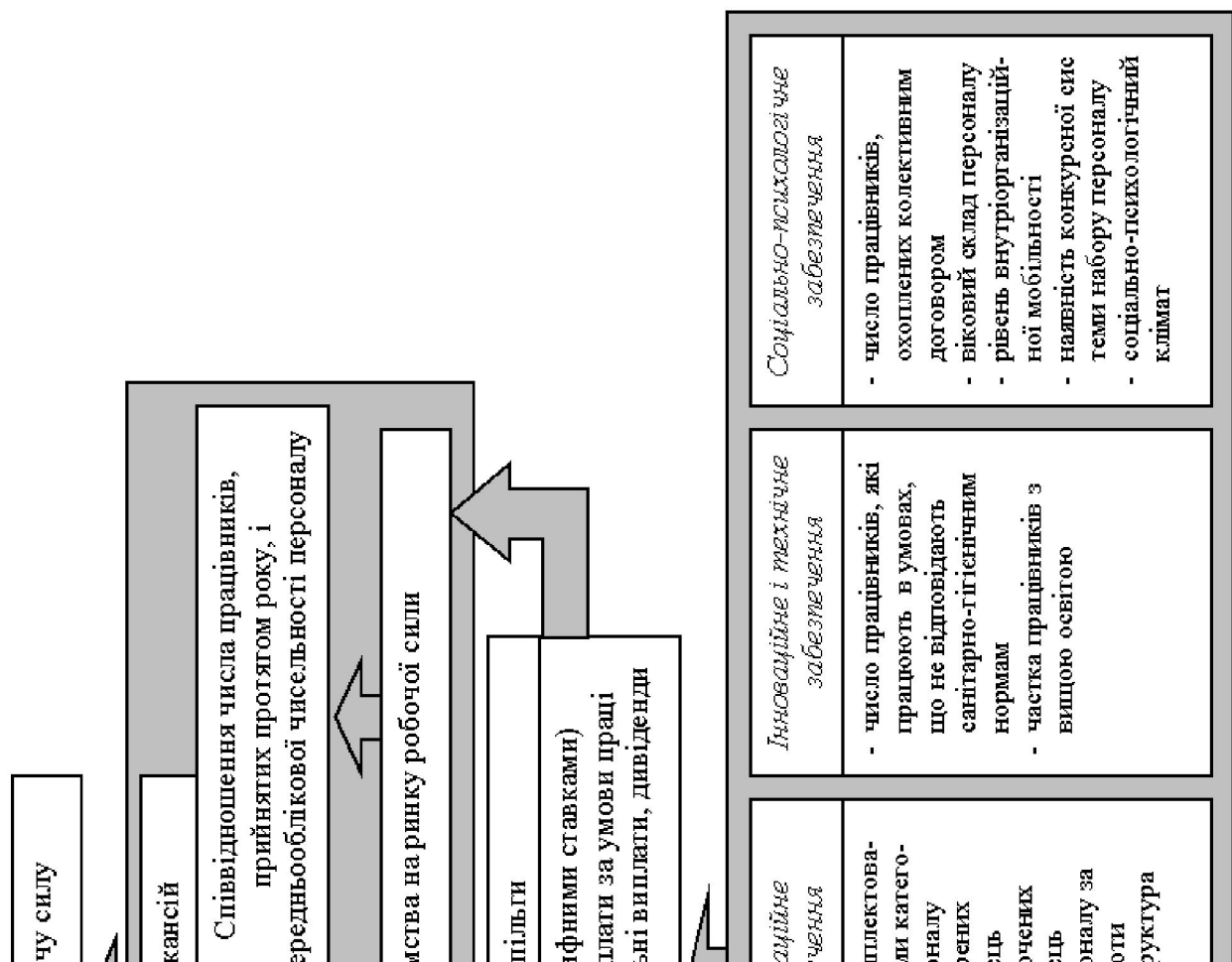
Окремі з обраних нами для подальших досліджень показників конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили ряд фахівців (наприклад, Г.Шмідт) відносять до індикаторів рівня демократії на підприємстві і соціальної відповідальності (задоволення робочим місцем,

плинність робочої сили, мікроклімат на підприємстві, страйки або фінансові витрати на покращення умов праці) [161, с.32]. Таке тлумачення, з нашої точки зору, не суперечить нашим уявленням, однак потребує суттєвого доповнення і вироблення методів узагальнення.

Закономірно, що формування системи показників конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили та встановлення рейтингу підприємств залежить від ситуації на ринку (тенденцій міжнародного, вітчизняного та регіонального ринків робочої сили), а також стану економіки в цілому.

У зв'язку з цим нами сформований набір показників, які, на наш погляд, достатньо характеризують конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили. Ці показники нами зведені у систему, однак для формування рейтингу підприємств ми запропонуємо лише найважливіші з них [68, с.54-55].

Систематизація відібраних нами показників представлена на рис. 1.5. З неї видно, що попит на робочу силу на підприємстві залежатиме від наявності вакансій, які, у свою чергу, формуються під впливом взаємодії процесів звільнення і прийняття на роботу. Ротація працюючих характеризується коефіцієнтами обороту персоналу по вибуттю і коефіцієнтами по



Коефіцієнт обороту персоналу по вибуттю (за власним бажанням і з ініціативи адміністрації) визначається співвідношенням загальної кількості працівників, що звільнилися за власним бажанням і з ініціативи адміністрації, до середньоспискової чисельності працівників за цей же період.

Коефіцієнт обороту персоналу по працевлаштуванню визначається співвідношенням загальної кількості прийнятих на підприємство працівників до кількості вакансій за цей же період. Високе значення цього коефіцієнта свідчить про позитивний імідж підприємства та високий рівень очікувань нових працівників.

Найвищі коефіцієнти вибуття в економіці України характерні для будівництва, рибного господарства, промисловості, виробничих видів побутового обслуговування. За часткою прийнятих працівників переважають

торгівля, громадське харчування, фінансування, кредитування і страхування. Поряд з тим на великих і середніх підприємствах кількість новостворених робочих місць є незначною [10, с.301].

Динаміка цих процесів залежить від дієвості системи винагород і пільг, що й показано на рисунку 1.5. Звичайно, конкурентоспроможність заробітної платні, яка оцінюється її динамікою на підприємствах регіону (країни, міжнародного ринку робочої сили) у порівнянні з темпами інфляції, є основним показником привабливості підприємства для потенційних і теперішніх працівників.

Нерозвинуте і деформоване конкурентне середовище в Україні призвело й до деформацій ринку робочої сили. При значних диспропорціях між попитом і пропозицією робочої сили та за умов недосконалої внутрігалузевої конкуренції на ринках товарів-аналогів і товарів-замінників підприємства з різними технічними і фінансовими можливостями забезпечують суттєву диференціацію в оплаті, що слугує вагомим чинником мобільності робочої сили. Крім того, стан міжгалузевої конкуренції також свідчить про деформації в оплаті однорідної праці в різних галузях економіки, що також створює додаткову напругу на ринку робочої сили. Цілком закономірно, що чим універсальнішим на ринку робочої сили є фах працівника, тим більший спектр його потенційної мобільності: кваліфікований спеціаліст з інформаційних технологій і комп'ютерної техніки чи головний бухгалтер зі стажем має значно більше шансів для працевлаштування, ніж спеціаліст з рідкісним фахом (наприклад, маркшейдер).

За оцінками В.В.Дем'яненка, нині з усіх джерел в Україні відшкодовується приблизно 50% реальної вартості робочої сили (без витрат на виховання та освіти дітей), у тому числі за рахунок заробітної плати у 2001р. – 27%. Негативні оцінки ринку робочої сили в Україні підтверджують й такі дані: протягом 1990-2000 рр. використання робочої сили в нашій державі постійно

погіршувалося (у 1990р. в галузях економіки було зайнято 49% населення; у 1995р. – 42,5%; у 2000р. – 36,4%; у 2001р. – 38,6%), так само падала частка середньої заробітної плати у ВВП у розрахунку на одного зайнятого (у 1990р. – 47,3%; у 1995р. – 30,3%; у 2000р. – 32,5%) [37, с. 240].

У 2000р., маючи 3816 дол. США ВВП на душу населення, Україна займала лише 101 місце серед 173 країн світу, її ВВП на душу населення був майже вдвічі нижчий (тільки 51%) від середньосвітового рівня (7446 дол. США), значно поступаючись цим показником не тільки Росії (8377 дол. США) і Білорусі (7544 дол. США), але навіть таким країнам, як Бразилія (7625 дол. США) і Туреччина (6974 дол. США) [129, с.229].

За даними міжнародних порівнянь, ВВП на душу населення в Україні становить лише 16% від аналогічного показника по країнах ЄС (до розширення ЄС у 2004р.), а розрив між максимальним і мінімальним значеннями показника ВВП на душу населення у світі сягає 102 рази: Люксембург – 50061, а Сьєра-Леоне – лише 490 дол. США [129, с. 229].

Про низький рівень життя в Україні свідчать і дані табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Співвідношення між продуктивністю, оплатою праці в Україні та інших країнах у 1995-2000 рр. (за паритетом купівельної спроможності), разів [44, с.320]

Країна	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Продуктивність праці						
Україна	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Росія	1,66	2,17	2,30	2,28	2,09	2,12
США	10,48	8,43	8,79	9,30	8,92	9,30
Німеччина	8,58	6,72	7,00	6,96	6,62	6,28
Франція	9,50	7,35	7,47	7,80	7,29	7,66
Велика Британія	7,42	6,10	6,33	6,70	6,38	5,94
Японія	7,79	6,37	6,46	6,51	6,21	6,27
Оплата праці						

Україна	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Росія	1,73	2,25	2,37	2,28	2,02	1,89
США	13,69	9,94	10,14	10,99	11,52	...
Німеччина	10,90	7,72	7,76	7,71	7,95	...
Франція	11,36	8,03	7,98	8,38	8,54	...
Велика Британія	9,20	6,83	7,00	7,58	7,94	...
Японія	9,85	7,30	7,27	7,42

Про низький рівень конкурентоспроможності заробітної платні в Україні свідчать дані, наведені В.В.Дем'яненком (табл. 1.3).

Сьогодні в науковій літературі точиться дискусія про місце заробітної платні в системі мотивації працівників. Обґрунтованою є думка І.Петрової, відповідно до якої з початком ринкових перетворень заробітна платня набула додаткових стимулюючих якостей [116, с.23]. Пошук вищих заробітків тепер спонукає людей змінювати колись набуту професію або місце роботи, переходити на інше підприємство, переїжджати до інших населених пунктів. І.Петрова справедливо підкреслює, що ринкова диференціація заробітної платні призвела до того, що її не можна розглядати тільки як матеріальний стимул: одержання людиною високої заробітної платні водночас означає, що праця гідно оцінюється, а зусилля працівника визнаються. Заробітна платня є свідченням суспільного визнання працівника, чинником його статусу, а її заниження створює у людини відчуття неповноцінності, марності своїх трудових витрат, сприймається як зневага до себе [116, с.23]. Удосконаленню стимулювання праці в економіці України присвячують свої праці й інші науковці: М.І.Карлін [54], Д.П.Богиня [12], А.С.Афонін [7], А.М.Колот [59] та ряд інших науковців постсоціалістичного періоду.

Таблиця 1.3

Порівняння продуктивності та оплати праці в Україні та країнах Великої сімки [37, с. 258]

Країна	Співвідношення продуктивності праці*		Співвідношення за 1 годину праці		Довідково: вартість 1 години праці, дол. США, Україна – 44 центи (2001р.)
	в дол. США	за ПКС	в дол. США	за ПКС**	
США	33,9	8,4	37,3	9,0	16,4
Німеччина	30,7	6,7	56,8	13,8	25,0
Франція	32,3	7,6	35,2	8,5	15,5
Японія	30,3	6,1	37,3	7,3	16,4

* За виробленим ВВП в розрахунку на одного зайнятого в економіці.

** Розраховано за співвідношенням ВВП України у 1999р. в дол. США за курсом НБУ та паритетом купівельної спроможності.

Конкурентоспроможність заробітної платні можна оцінювати за набором критеріїв:

- порівняння з міжнародними стандартами та рівнем заробітної платні на світовому ринку, з вартістю і якістю життя;
- порівняння з рівнем заробітної платні на підприємствах-конкурентах та суміжних підприємствах регіону, а також на інших підприємствах, де може реалізувати свій трудовий потенціал конкретний працівник;
- ефективністю політики оплати праці на підприємстві (взаємозв'язок продуктивності і оплати праці, об'єктивність оцінки особистого внеску працівника, взаємозв'язок з фінансовими можливостями підприємства, рівень оплати аналогічних робіт іншими суб'єктами господарювання).

Н.П.Тарнавська свого часу підкреслювала, що в умовах перехідної економіки України особливим критерієм оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили була своєчасність виплати заробітної платні, а в окремих випадках цей критерій був головним [156, с.333]. На думку В.Мортікова, в Україні тягар заборгованості розподілявся нерівномірно між різними сегментами економіки залежно від економічних і політичних чинників, а зусилля центральної і місцевих влад спрямовувався на встановлення принципу соціальної справедливості при розподілі тягаря заборгованості із зарплати всередині бюджетного сектора національного господарства [100, с.36].

Крім того, В.Мортіков підкреслює, що реальна ціна грошових зобов'язань перед певними категоріями працівників внаслідок інфляції знижується, і при розрахунках із заборгованості не використовується механізм дисконтування, тобто механізм встановлення вартості зобов'язань перед працівниками з урахуванням часу затримки виплати і процентної ставки [100, с. 36].

Наприклад, у жовтні 2002р. заборгованість із заробітної платні зростала високими темпами: якщо на 1.10.2002 року цей борг складав 2,4 млрд. грн., то на 1.11.2002 року досяг 6,9 млрд. грн. (у 2,4 рази) [64]. Це вказує на нестабільність тенденцій та неоднозначність трактування макроекономічних показників науковцями і практиками. За статистикою Міжнародної організації праці, 4 з 5 українців вважають себе бідними [64].

Отже, аналіз основного складника конкурентоспроможності підприємств на вітчизняному ринку робочої сили – заробітної платні - свідчить про його непривабливість і фіктивну конкурентоспроможність, оскільки вона підтримується штучно.

На наш погляд, при формуванні системи винагород необхідно виходити з принципів системності і комплексності, при цьому врахувавши вплив таких груп показників забезпечуючого (нижчого) рівня:

1. Ринкове забезпечення.
2. Інвестиційне забезпечення.
3. Організаційне забезпечення.
4. Інноваційне і технічне забезпечення.
5. Соціально-психологічне забезпечення.

Показники першої групи (частка ринку відносно основного конкурента, темп зростання прибутку, рентабельність, темп зростання обсягу реалізації, імідж підприємства) є основною групою у забезпечуючій підсистемі, хоча безпосередніх показників, які характеризують стан персоналу підприємства, вона не містить. Поряд з тим зрозуміло, що зазначені узагальнюючі показники дають, в основному, уявлення про стан мікросередовища підприємства, у тому

числі й про основний його чинник – персонал. Прибуткові підприємства мають більше, аніж інші, можливостей для розвитку персоналу, формування дієвої системи винагород, забезпечення стабільних і ритмічних умов діяльності.

Рівень ринкового забезпечення можна оцінити й за іміджем підприємства, що склався у даному регіоні. Цей параметр характеризує рівень очікувань теперішніх і потенційних працівників, який сформувався протягом тривалого часу. Так, коли спільне підприємство “Москва-Макдональдс” у 1987 році подало до газет об’яву про конкурсний відбір для роботи у першому в Москві “Макдональдзі”, то отримало 27 тисяч заяв [7, с.25].

При розгляді показників другої групи (інвестиційне забезпечення) одним з найважливіших є розмір інвестицій у персонал.

При розгляді персоналу як найперспективнішого ресурсу підприємства необхідно оцінювати масштаби коштів, що виділяються на формування, підтримування і розвиток працівників підприємства.

Доведено, що у даний час людський капітал у національному багатстві світового співтовариства складає 64%, природний капітал – 20%, а фізичний – лише 16% [31, с.264]. Тарнавська Н.П. підкреслює, що найважливішим стратегічним пріоритетом інвестиційної політики підприємства є формування і постійний розвиток людського потенціалу: “В системі стратегічного менеджменту персонал необхідно розглядати як одне з головних джерел створення конкурентних переваг на тривалий період часу. ...У стратегічному аспекті інновації, що стосуються розвитку здібностей людини, її потенціалу, цінностей (human skills), мають пріоритетне значення порівняно з інноваціями у сфері удосконалення властивостей продукції, технології і організації виробництва (technical skills), тобто персонал є найстабільнішим джерелом конкурентних переваг, а “know-how” у галузі персоналу – найзахищенішими і найнадійнішими” [151, с.17-18; 154, с.298-299].

Проведені нами дослідження показали, що у переважній більшості випадків до інвестицій у персонал відносять фонд оплати праці, витрати на

добір персоналу, а також витрати на додаткове навчання і підвищення кваліфікації. Однак ряд дослідників підкреслює, що поняття “інвестиції у персонал” є значно ширшим, і такі інвестиції, крім названих витрат, повинні включати: вкладення в розвиток корпоративних традицій, малобюджетні форми стимулювання персоналу, кредитна політика стосовно персоналу, витрати на підтримку сімей працівників і пенсіонерів, які пішли на відпочинок з підприємства, витрати на створення династій працівників [98, с.28-29]. Звичайно, такі витрати доцільно враховувати при обліку і плануванні інвестицій в персонал, однак не всі з них можна однозначно трактувати, формалізувати і забезпечити кількісний вираз.

Витрати на створення нових робочих місць та на модернізацію вже існуючих є низькими в Україні, а на ряді підприємств для цієї мети витрати впродовж тривалого часу взагалі не планувалися.

Одним з найголовніших показників у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили є число працівників, що пройшли навчання та інші види підготовки і перепідготовки, а також кількість годин, що припадають на навчання на одного працівника.

Підготовка і підвищення кваліфікації персоналу характеризується в Україні у 2003р. такими даними: всього навчалось новим професіям 275,6 тис. осіб порівняно з 282,4 тис. осіб у 2002р., що на 2,5% менше рівня 2002р. [142, с.479], а підвищували кваліфікацію 909,5 тис. осіб [142, с.408]. Звичайно, така ситуація не може вважатися задовільною, адже в умовах ринкових перетворень в Україні, розвитку міжнародних інтеграційних процесів, структурної перебудови економіки та інших масштабних зрушень система навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки потребує системного розгляду і докорінної перебудови. Доведено, що у сучасних умовах професійні знання мають тенденцію до швидкого старіння. Щорічно у світовому господарстві відмирає 500 старих і виникає понад 600 нових професій. Якщо раніше вищої освіти було достатньо для 20-25 років практичної діяльності, то зараз

оптимальний термін його ефективності складає 5-7 років, а у галузях, що визначають науково-технічний прогрес – 2-3 роки [18]. Отже, як підкреслює Близнюк В.В., у ряді галузей інноваційні цикли коротші, ніж час підготовки спеціалістів [10, с. 302].

Нині надзвичайно актуальними є наукові і практичні пропозиції щодо підвищення кваліфікації і перепідготовки персоналу у системі постійного навчання протягом життя. Така політика передбачає пошук можливостей зростання продуктивності праці за рахунок підвищення рівня знань персоналу, а не інтенсивності праці, що й закріплено у конвенціях і рекомендаціях Міжнародної Організації Праці (МОП) [63].

Звичайно, інформація про можливості підвищити кваліфікацію чи отримати новий фах, особливо за умови недостатнього рівня організації такої діяльності в центрах зайнятості, є привабливим чинником управління конкурентоспроможністю підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках робочої сили.

Показники третьої групи (організаційне забезпечення) характеризуються, в першу чергу, числом створених (скорочених) робочих місць, що дає уявлення про перспективи підприємства, його конкурентну позицію, а також прагнення вирішувати соціальні проблеми.

Як показують дослідження, значне число вакантних робочих місць в економіці України при наявності високого рівня безробіття свідчить про їх непривабливість відносно інших джерел отримання доходів (самозабезпечення, “човникова торгівля”, тимчасова міграція за кордон тощо). Так, у 2003р. навантаження на 1 вільне робоче місце становило 9 осіб порівняно з 11 особами у 2002р., що характеризує позитивну динаміку цього процесу, однак привабливість вакантних робочих місць є надзвичайно низькою. Про це свідчать, зокрема, показники інноваційної діяльності. Так, загальна кількість промислових підприємств в Україні, що впроваджували інновації, скоротилася протягом 2000-2003 рр. на 24,9%, у тому числі підприємств, які: проводили

комплексну механізацію і автоматизацію виробництва – зросла на 81,0%; впроваджували нові технологічні процеси – зросла на 14,4%; освоювали виробництво нових видів продукції – скоротилася на 33,2% [142, с.348]. Якщо ж врахувати, що у 2003р. кількість промислових підприємств в Україні склала 52336 [142, с.107], то можна констатувати, що лише 2,1% з них впроваджували інновації. Така мізерна частка підприємств, які здійснюють оновлення виробничої бази і тим самим покращують умови праці й інші критерії привабливості підприємств на ринку робочої сили, свідчить про практичну неможливість заповнення існуючих вакансій і неперспективність сучасної кадрової політики на макро- і мікрорівнях.

У цьому контексті ми не можемо погодитися з точкою зору про те, що ринок робочих місць на сучасному етапі може викликати лише теоретичний інтерес [119, с. 10].

Серед показників розглянутої групи важливими є й рівень укомплектування підприємства різними категоріями персоналу та стійкість груп зі значним стажем роботи. На основі цих показників можна робити висновки про ефективність діючої системи винагород, імідж підприємства, ефективність кадрової політики.

За показником числа і структури вакансій теж можна оцінювати рівень організаційного забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили, ефективність системи винагород, стиль керівництва тощо.

Важливим показником є й стаж роботи різних категорій персоналу на підприємстві, який характеризує рівень стабільності та існування організаційної культури і філософії бізнесу, які ним поділяються.

До показників четвертої групи (інноваційне і технічне забезпечення) в першу чергу належить число працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним вимогам, та рівень виробничого травматизму. У цьому випадку доцільно аналізувати умови і безпеку праці.

Під умовами праці розуміють характеристики роботи стосовно працівників, що її виконують. У якості критеріїв використовують орієнтовані на завдання (засоби праці, методи праці, приміщення тощо) і на особистість працівника (види і кількість вимог до кваліфікації, фізичне і психологічне навантаження тощо) умови праці [161, с.462]. Найчастіше вони оцінюються показниками виробничого травматизму, інтенсивності та комфортності праці.

Стан умов праці в економіці України характеризується, в першу чергу, кількістю та відсотком у обліковій кількості штатних працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам, які в середньому в Україні у 2002 р. склали відповідно 1704,3 тис. осіб або 25,5%. За видами економічної діяльності цей показник коливався від 9,6% (сільське господарство і пов'язані з ним послуги) до 74,4% (промисловість, видобування кам'яного вугілля, лігніту і торфу) [141, с.445]. Робота у шкідливих і важких умовах повинна передбачати ряд пільг і компенсацій, які на кінець 2003р. охопили в Україні 462,1 тис. осіб, що склало 26,1% порівняно з 2002р. [142, с.416]. Це підкреслює низьку привабливість цих робочих місць і фактичну неконкурентоспроможність таких підприємств на ринку робочої сили.

Умови і безпеку праці можна оцінювати й за показниками травматизму, пов'язаного з виробництвом. Так, в Україні кількість потерпілих з утратою працездатності на один робочий день і більше та зі смертельним наслідком постійно скорочується: у 2003р. цей показник склав 25,7 тис. осіб, у тому числі зі смертельним наслідком – 1,1 тис. осіб, тоді як у 2002р. цей показник складав 27,8 тис. осіб, у тому числі 1,2 тис. осіб зі смертельним наслідком. Порівняно з 2000р. ці показники скоротилися відповідно на 25,1% та на 8,3% [142, с.500].

Однак, аналізуючи показники виробничого травматизму у розрахунку на 1000 працюючих (з урахуванням зміни обсягів виробництва і кількості зайнятих), можна дійти висновку, що рівень травматизму залишається на досить високому рівні: у 2003р. на 1000 працюючих кількість потерпілих з утратою працездатності на один робочий день і більше та зі смертельним

наслідком становила 2,1 особи, у тому числі зі смертельним наслідком – 0,094 особи, а у 2002р. ці показники склали відповідно 2,3 і 0,100. Однак, з урахуванням кількості зайнятих а економіці України динаміка зменшення рівня травматизму не є такою відчутною, а порівняння досліджуваних показників у 2000-2003 рр. показує, що реальний рівень травматизму у 2003р. склав 80,8% від рівня 2000р., а зі смертельним наслідком – 98,9%.

Остання, п'ята група показників (соціально-психологічне забезпечення) характеризується, в першу чергу, часткою працівників, охоплених колективними договорами. Цей показник називають рівнем юридичної захищеності працівників.

Працюючи на ринках, гуртовнях, малих підприємствах та деяких інших структурах, працівники є юридично незахищеними. Ідеї соціального партнерства, які успішно реалізуються у розвинутих країнах світу, не знаходять належної підтримки в Україні: Верховною Радою не прийнятий Закон України “Про соціальне партнерство”, керівництвом підприємств і установ різних рівнів практично не реалізується соціальне партнерство як етичний та організаційний принцип діяльності для узгодження інтересів у тріаді “держава – роботодавець – найманий працівник”. У 2003р. укладено 80934 договорів, що на 5,1% більше від рівня 2002р. Відсоток штатних працівників, охоплених колективними договорами, у 2003р. 82,0%, у 2002р. - 80,3%, а у 2001р. – 78,3%. Однак така, на перший погляд, прогресивна тенденція нівелюється скороченням абсолютного числа працівників, охоплених колективними договорами: 9662,3 тис. осіб у 2003р., 9829,5 тис. осіб у 2002р. проти 10139,7 тис. осіб у 2001р.¹. За іншими оцінками, в Україні не охоплено колективними угодами 25% працівників. Відсоток працівників, охоплених колективними договорами, в обліковій кількості штатних працівників підприємств і установ, у 2002р. коливалася (за видами економічної діяльності) від 54,7% (діяльність у сфері відпочинку і розваг, культури і спорту) до 99,8% (розподілення електроенергії, газу та води),

¹ Розраховано за статистичними щорічниками України: 2001р., с.396; 2002р., с. 447.

у 2003р. – від 55,4% у фінансовій діяльності до 98,7% у добувній діяльності [141, с.447; 142, с.417]. Характерно, що в деяких сферах економічної діяльності, які розвиваються інтенсивніше за інші, зазначений показник не є високим. За даними М.І.Карліна, найнижчий рівень охоплення колективними договорами зафіксовано у галузях невиробничої сфери: від 45,6% в охороні здоров'я до 14,5% - у культурі [54, с.8].

Звичайно, така ситуація не може виступати гарантом юридичної захищеності найманих працівників, оскільки їх економічні інтереси можуть принципово не співпадати з інтересами роботодавців, і тому низький рівень юридичної захищеності (або повна її відсутність) на підприємстві суттєво впливає на зменшення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили.

Серед показників соціально-психологічного забезпечення важливим є й рівень внутріорганізаційної мобільності, який має два важливих аспекти: з одного боку, він характеризує можливості просування по службі, а з іншого – психологічний клімат та досконалість стилю керівництва.

До означеної групи показників ми віднесли й соціально-психологічний клімат у колективі та наявність конкурентної системи набору персоналу.

Розглянувши п'ять груп забезпечуючих показників, можна додати, що для детальнішого дослідження конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили можна використовувати й інші показники: вікова структура працюючих, освітній рівень персоналу, частка витрат на заробітну платню в обсязі реалізації, продуктивність праці, втрачена продуктивність, зручність розташування підприємства, витрати часу і коштів на транспорт, участь персоналу у діяльності підприємства, можливість просування по службі тощо.

Запропоноване групування і агрегування розглянутих показників створює досить струнку ієрархію і дає можливість науковцям і практикам виробити надійну базу для інформування зацікавлених сторін (потенційних працівників, інвесторів, служби зайнятості та інших) щодо можливостей і перспектив

тривалої конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили. Зазначене передбачає формування системи стратегічного і тактичного управління, яке б дало змогу створити надійну основу для досягнення запланованих значень розглянутих показників і тим самим сформувати дієву систему забезпечення конкурентоспроможності підприємств за критерієм якості трудового життя.

1.3. Методологія побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили

Завдання, що стоять перед підприємствами у сфері забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку робочої сили, практично не можуть бути вирішені за допомогою стандартних рішень і традиційних прийомів, оскільки при їх розв'язанні необхідно враховувати новизну проблематики, специфіку економічного становища в державі і на кожному підприємстві, особливості взаємодії чинників, що впливають на привабливість підприємства для робочої сили, стадію життєвого циклу конкретної галузі економіки та підприємства, менталітет нації тощо.

Вирішення згаданих проблем можливе на основі реалізації нових, нетрадиційних підходів в управлінні. Поряд з тим П.Друкер наголошує: “Ніде в менеджменті традиційні базові уявлення не вкоренилися так міцно, ... як у сфері управління кадрами. В жодній іншій галузі менеджменту базові уявлення не є у такому кричущому протиріччі з реальністю і не є такими непродуктивними”[43, с.34]. Інші зарубіжні дослідники теж вказують:“... Частка європейських менеджерів, знайомих з прийнятими в компаніях стратегіями управління людськими ресурсами, коливається від 74% в Норвегії до 20% в Данії. Очевидно, що ще менше число менеджерів використовують стратегії управління людськими ресурсами як програми реальних дій”[13, с. 564].

Отже, очевидна на перший погляд проблема не завжди є пріоритетною щодо свого вирішення не лише у вітчизняному, а й у зарубіжному менеджменті; вітчизняна ж управлінська практика на сьогодні лише декларує пріоритети людського чинника, а вирішення проблеми стримується економічними реаліями, управлінськими традиціями, нестачею коштів.

Необхідність побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили, що має превентивний характер, обумовлюється в Україні такими чинниками:

1. Стрімкий характер змін економічної системи, що потребує реалізації принципово нових управлінських підходів, і в першу чергу - до формування людського капіталу. Такі зміни зумовлюють високий рівень ризику при розробці і впровадженні стратегічних і тактичних заходів на всіх рівнях управління, потребують радикальних оперативних інновацій у сфері управління персоналом як засобу забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили. Революційність змін підтверджується, з нашої точки зору, й тим, що Україна прагне не лише до економічного зростання, а й проголосила у якості стратегічного пріоритету орієнтацію на євроінтеграцію.

2. Динамічні, часто протирічливі, зміни середовища функціонування підприємств, які не дають можливості значною мірою використовувати передовий зарубіжний досвід, накопичений успішними компаніями в ринковій економіці, оскільки вони тривалий час розвиваються за порівняно стабільних умов.

3. Особливе значення формування соціальної компетентності керівництва, тобто здатності до спілкування, співробітництва, вирішення конфліктів, а в цілому – здатності до керівництва персоналом з метою забезпечення привабливості підприємства як об'єкта реалізації трудового потенціалу теперішніми і потенційними працівниками на основі створення дієвої системи винагород, комфортності праці, розвитку персоналу тощо.

Під системою забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили ми розуміємо впорядковану за встановленими принципами

і ознаками сукупність підсистем і елементів, що утворюють цілісне утворення, яке має нові властивості синергійного типу, відсутні у кожній підсистемі і елемента, взятих у простій сукупності. Побудова системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили розширює поняття системного управління, а особливості взаємозв'язків суб'єкта і об'єкта управління у цій системі представлені на рис. 1.6.

Традиційно система складається з керуючої та керованої, однак об'єкт управління у даному випадку специфічний: на вході керованої системи маємо потенційних і реальних працівників, а також інформацію про зовнішній і внутрішній ринки робочої сили, а на виході – товар, вироблений персоналом підприємства, а також рівень задоволення очікувань цього персоналу, оцінка ефективності системи винагород, пільг і гарантій.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили – особливий, новий тип системи у вітчизняній економіці, однак для неї характерними є властивості, описані Б.М.Мізюком для системи будь-якої природи [97, с.16]:

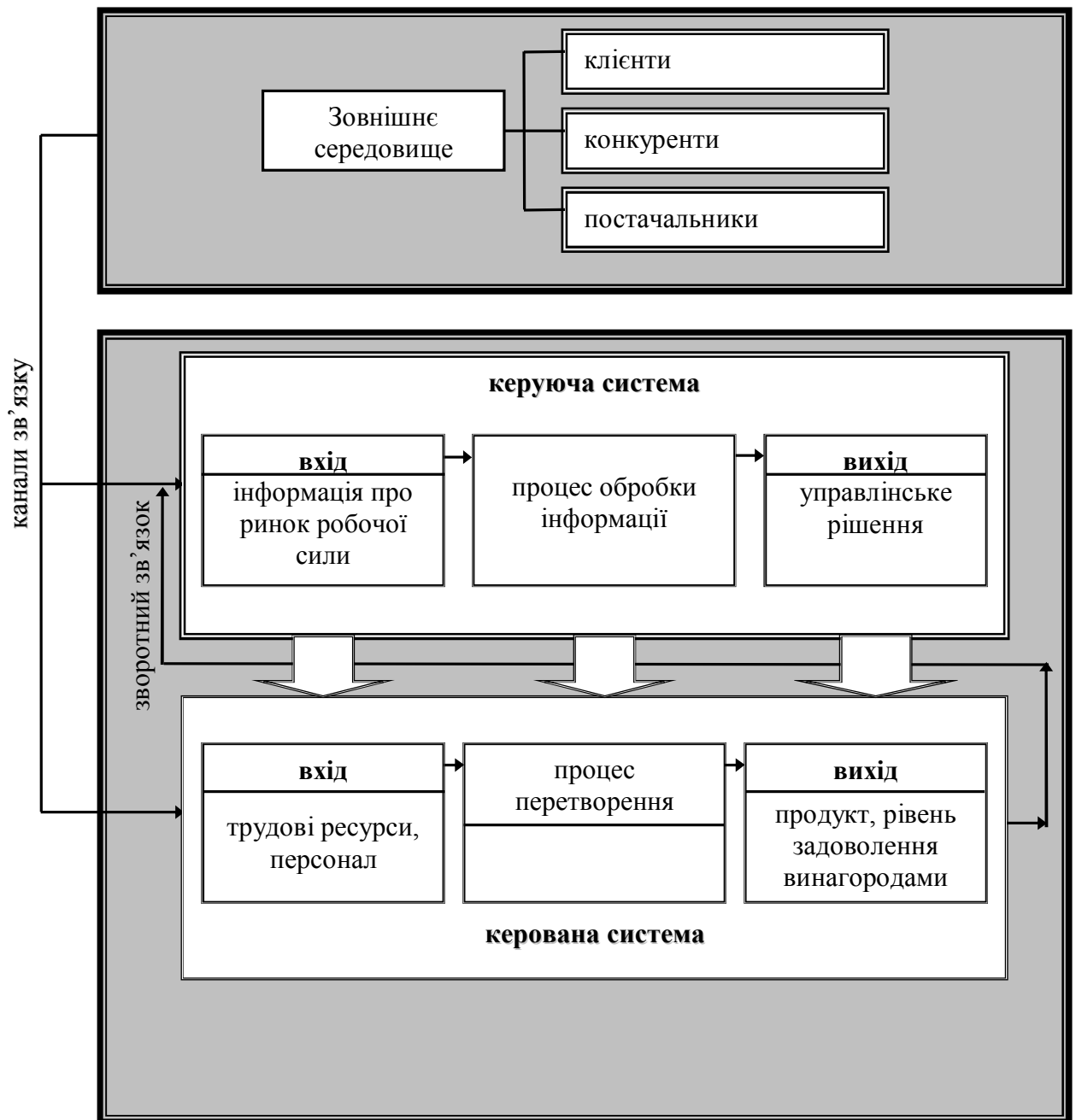


Рис. 1.6. Концептуальна схема управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили

1. Цілісність, тобто сукупність елементів, що розглядається як система і становить певне ціле, яке має загальні властивості і власну поведінку.
2. Ділимість. Щоб бути системою, цілісний об'єкт повинен бути розділений на елементи. Кожен елемент, у свою чергу, може розглядатися як система і поділятися, або включати інші елементи.

3. Ієрархічність – підпорядкування елементів та компонентів системи.

4. Ізольованість – комплекс елементів, що утворюють систему і зв'язки між ними можна відокремити певною мірою від навколишнього середовища та розглядати їх ізольовано.

5. Множинність - кожен елемент системи володіє власним станом, властивостями і певною поведінкою, відмінними від стану, властивостей і поведінки інших елементів.

6. Цілісність існування, тобто наявність мети.

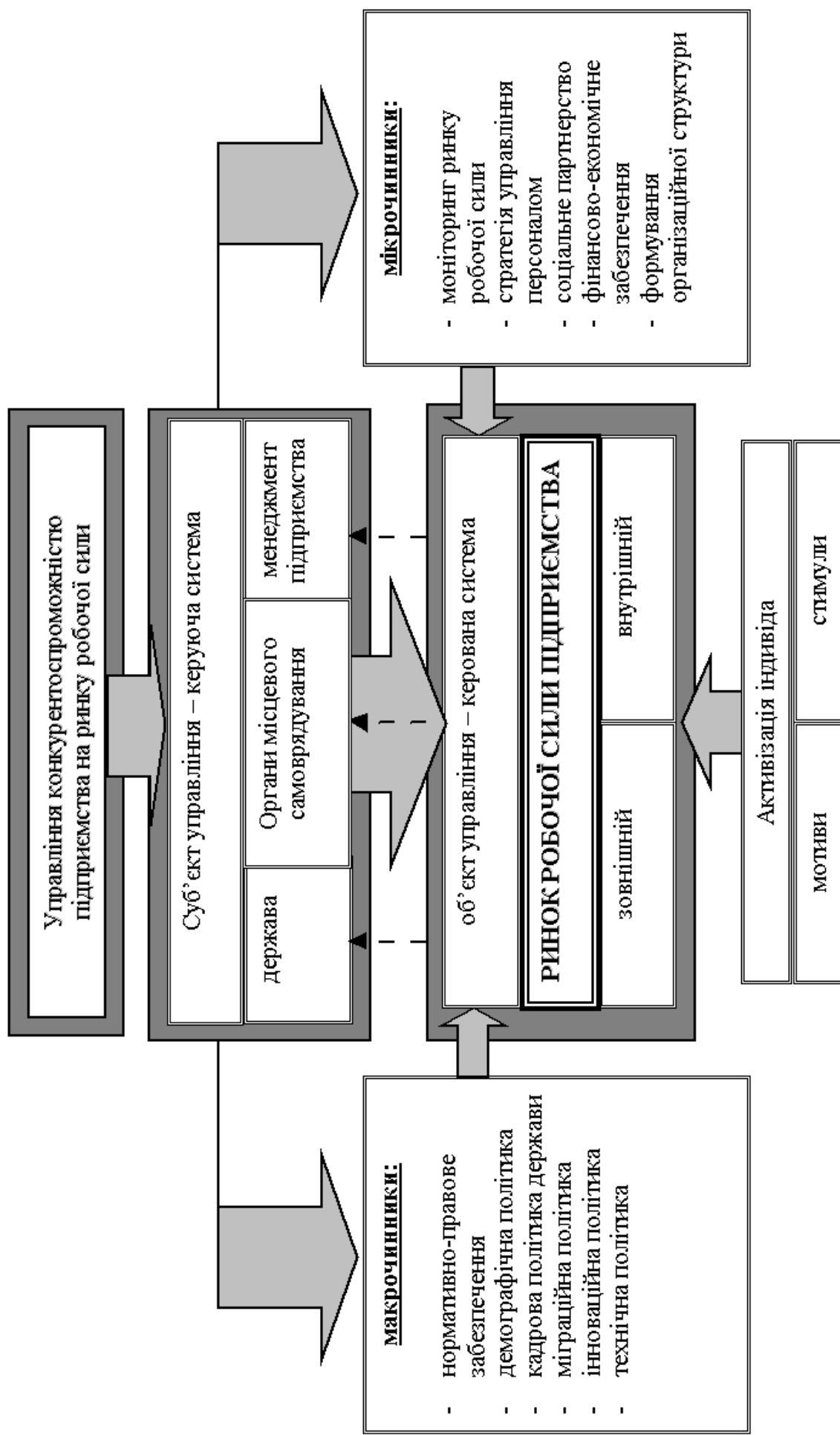
7. Емерджентність, яка полягає у тому, що кожен елемент системи характеризується певними автономними властивостями.

У науковій літературі немає чіткого розмежування принципів, властивостей, вимог та ознак систем, у тому числі й систем управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили. Наприклад, серед принципів управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили виділяють ієрархічність, динамічність, проблемну орієнтацію, цілісність, інерційність, багатофункціональність, зворотний зв'язок, конкуренцію. Як бачимо, зазначені принципи частково дублюють описані раніше властивості систем.

Реалізація основних принципів формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили потребує й урахування особливостей, специфічних характеристик окремих суб'єктів господарювання, а також особливостей нової для вітчизняних підприємств проблеми конкуренції за робочу силу.

Взаємозв'язок суб'єкта та об'єкта управління у системі управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили представлена на рис. 1.7.

Необхідно підкреслити, що виходячи із стрімкості змін макро- і мікрооточення на ринку робочої сили та інших ринках (товарному,



Примітка: -- -- пунктиром показано зворотний вплив керованої системи на керуючу

Рис. 1.7. Схема взаємодії суб'єкта та об'єкта управління в системі управління

фінансовому) принцип системності повинен реалізуватися у взаємозв'язку з принципами адаптивності та гнучкості. Кожне підприємство, прагнучи забезпечити виживання в агресивному конкурентному середовищі, реагує на певну послідовність і взаємозв'язок змін, що відбуваються у зовнішньому оточенні, а також і в мікросередовищі. У зв'язку з цим своєчасним є питання про обґрунтування, побудову і впровадження стратегії управління персоналом як засобу досягнення поставленої мети. З цієї точки зору можемо стверджувати, що для побудови і успішного функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили необхідно реалізувати цільовий підхід.

Традиційно вважається, що стратегія управління персоналом повинна бути складовою частиною (субстратегією, функціональною стратегією) загальної стратегії розвитку будь-якої організації. Разом з тим при конкретизації поняття “стратегія управління персоналом” зарубіжні і вітчизняні дослідники акцентують увагу на ряді оригінальних аспектів, які необхідно вивчити окремо. Так, С.В.Шекшня вважає, що стратегія управління людськими ресурсами полягає у визначенні шляхів розвитку організаційних компетенцій, пов'язаних з персоналом організації і кожним працівником зокрема. Стратегія управління персоналом – це плани, що використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності компанії за допомогою її працівників [176, с.85].

Наведене визначення стратегії управління персоналом передбачає його використання, а також компетенції як засобу досягнення організаційних цілей і потребує, на нашу думку, суттєвого доповнення. Враховуючи необхідність реалізації соціальних пріоритетів у стратегічному управлінні організацією, доцільно дати відповідь на питання: яке місце має посідати стратегія управління персоналом у системі управління? Які стратегічні аспекти управління персоналом є метою, а які засобом її досягнення?

З точки зору орієнтації на досягнення стратегічних завдань організації найбільш вдалим, на наш погляд, є визначення менеджменту персоналу, сформульоване Г.В.Щокіним і яке можна надалі використовувати для трактування стратегії управління персоналом та визначення її місця в системі стратегічного управління. Цей фахівець у галузі управління трудовими ресурсами поняття “менеджмент персоналу” розуміє як “процес планування, підбору, підготовки, оцінки та неперервної освіти кадрів, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва і, в кінцевому результаті, підвищення якості життя” [179, с.17]. Оригінальність наведеного визначення полягає в акцентуванні уваги управлінців на підвищенні якості життя працівників організації та її клієнтури. Це завдання має бути пріоритетним у системі стратегічного управління будь-якої організації. Якість життя – це поняття, яке є відносно новим у вітчизняній теорії та практиці менеджменту, воно “виділяє і характеризує через співставлення з рівнем або стандартом життя якісну сторону задоволення матеріальних і культурних потреб людей” [33, с.205].

Таким чином, формування пріоритетних стратегічних цілей організації, поряд із зростанням прибутковості та завоюванням частки ринку, має передбачати і завдання відносно персоналу (наприклад, зростання доходів працівників, задоволення інтересів акціонерів). Такий підхід закріплює пріоритет критеріїв якості життя у системі стратегічного менеджменту і формує підвалини системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили.

Практика показує, що агресивне конкурентне середовище все частіше ставить проблему не розширення ринків, а їх зміну або ж створення нових, тому з погляду на стратегію управління персоналом необхідно ставити питання про превентивний його розвиток, орієнтований на прогностичні оцінки формування нових потреб та ринків. Й.Хентце підкреслює: “Лише у тому

випадку, коли всі розуміють стратегічну орієнтацію підприємства і самі виявляють волю і готовність до її підтримки, стратегічний менеджмент повністю проявляє ефективність. Стратегічне управління повинно здійснюватися для всіх і за участю всіх працівників підприємства. У цьому сенсі можна говорити про активний менеджмент, що враховує соціальну відповідальність” [170, с.37].

Формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили неможливе без проведення маркетингових досліджень. Маркетинг персоналу – нове поняття як у вітчизняній науковій думці, так і в практиці управління персоналом, і його методологія базується на загальних положеннях теорії маркетингу. Однак специфікою маркетингу персоналу є наявність у якості об’єкта дослідження трудового потенціалу підприємства з певним набором знань, компетенцій, навичок і умінь для досягнення визначених завдань. Це обумовлює вищий, ніж в інших сферах маркетингу, рівень невизначеності прогностичних оцінок і високий вплив суб’єктивного фактора.

Розглянемо деякі, найвідоміші, тлумачення маркетингу персоналу. Німецькі спеціалісти під маркетингом персоналу розуміють аналіз очікувань нинішніх і потенційних працівників, а також визначення досяжності і реального рівня досягнення цих очікувань. Вони підкреслюють, що йдеться про розповсюдження базових уявлень та ідей маркетингу (у першу чергу стратегічної орієнтації на споживача) на сферу управління персоналом, переважно на сферу залучення персоналу. Успішний маркетинг персоналу сприяє ідентифікації працівників зі своїм підприємством і підвищенню їх трудової віддачі, допомагає виробити і укріпити культуру підприємства [161, с.451]. Ці ідеї узгоджуються з нашими уявленнями про роль маркетингу персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили.

Російський автор Д.К.Захаров вважає, що маркетинг персоналу – це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення і покриття потреби у персоналі. Цей науковець підкреслює на переважання у даний час підприємницько-ринкового підходу, при якому праця, її умови і робочі місця розглядаються як продукти маркетингу [162, с.185]. Д.К.Захаров на основі узагальнення зарубіжного досвіду управління персоналом робить правильний висновок про існування широкого і вузького бачення маркетингу персоналу. У останньому випадку він розглядається як особлива функція служби управління персоналом, пов'язана з виявленням і покриттям потреби підприємства у кадрових ресурсах [162, с.185]. Цей автор віддає перевагу трактуванню маркетингу персоналу у вузькому розумінні. У широкому ж баченні під маркетингом персоналу розглядають філософію і стратегію управління людськими ресурсами. Персонал, у тому числі й потенційний, представляють як клієнтуру організації, а метою такого підходу є оптимальне використання персоналу на основі створення сприятливих умов праці, які позитивно впливають на підвищення її ефективності, розвиток у кожному працівникові лояльного ставлення до підприємства. По суті, це є своєрідний “продаж” підприємства своїм працівникам, вказує Д.К.Захаров.

Вважаємо, що трактування маркетингу персоналу у вузькому розумінні не відповідає сучасним вимогам до побудови систем управління конкурентоспроможністю підприємства, оскільки не охоплює ряду важливих завдань (наприклад, оцінка і прогнозування конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили, виявлення факторів конкурентоспроможності тощо). Однак і у широкому розумінні маркетингу персоналу, на нашу думку, відсутнє чітке розмежування маркетингу та інших функцій управління, що призводить до поглинання багатьох видів управлінської діяльності системою маркетингу і може стати причиною появи недоліків у системі розподілу повноважень і відповідальності за реалізацію ряду завдань

(наприклад, планування потреби у персоналі, оцінка персоналу, управління кар'єрою тощо).

М.Шалушкін під маркетингом на ринку робочої сили у країнах з розвинутою ринковою економікою розуміє конкретні дії служб зайнятості, бірж праці з регулювання попиту і пропозиції робочої сили на основі концепції і механізму управління кадрами згідно з вимогами ринку [174, с.63]. Однак розглянуте визначення є надто вузьким, оскільки виключає зі сфери маркетингу діяльність служб управління персоналом окремих підприємств, без налагодження плідної роботи яких на внутрішньому і зовнішньому ринках робочої сили неможлива розробка і реалізація стратегії управління персоналом.

В.Трілленберг вважає, що маркетинг персоналу передбачає пошук оптимальних співвідношень з точки зору фізичної і розумової віддачі кожного працюючого, його витрат і внеску у прибуток фірми, а також між залученням і вивільненням кадрів і структурними змінами у використанні кадрів всередині фірми [159, с.52]. На думку цього науковця, маркетинг-мікс охоплює три сторони: соціальну (закони і угоди з профспілками); технічну (залучення кадрів, структурні зміни, вивільнення кадрів) і фінансову (витрати, прибуток з фізичної віддачі, прибуток з розумової віддачі). Однак з публікації не ясно, які витрати на персонал передбачає автор: у широкому чи вузькому розумінні?

Проведені нами дослідження дають можливість запропонувати розгляд маркетингу персоналу як особливої управлінської функції, реалізація якої створює інформаційну базу для формування єдиного потоку знань, компетенцій, навичок та умінь персоналу для ефективного функціонування підприємства на ринку з метою підвищення якості життя. Необхідно мати на увазі, що реалізація такого завдання передбачає використання як внутрішнього, так і зовнішнього маркетингу персоналу [64, с.142].

На наш погляд, вирішення проблеми оптимізації процесу виробництва конкурентоспроможного продукту (з урахуванням оптимізації трудового

процесу), а також побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили можливе на основі логістичного підходу, який сьогодні широко використовується у багатьох сферах управлінської діяльності на макро- і мікрорівнях. Це передбачає, на нашу думку, інтегрування всіх управлінських функцій з метою створення об'єднаного впливу на формування і ефективне використання персоналу підприємства відповідно до визначених стратегічних завдань.

Традиційно логістичний підхід використовується в управлінській практиці для дослідження руху товарів, послуг та інформації між суб'єктами господарювання, а на підприємстві логістика найчастіше вивчає всі рухи товарів, послуг та інформації всередині підприємства, а також ці ж потоки, спрямовані на підприємство, і які покидають його. В межах логістики вивчається обробка замовлень, формування матеріалопотоків, комплектація, пакування, транспортування, складання продукції тощо. Однак аналіз сучасних тенденцій розвитку логістики дає змогу зробити висновок про необхідність ширшого трактування логістики як міждисциплінарного наукового напрямку, що має прагматичний характер і пов'язаний з пошуком нових можливостей підвищення ефективності потокових процесів будь-якого характеру [103, с.28]. Розвиваючи думку про доцільність використання розширеного трактування логістики, В.Е.Николайчук вказує: “Логістика – теорія планування, управління і контролю процесів руху матеріальних, трудових, енергетичних і інформаційних потоків у людино-машинних системах” [103, с.29].

З нашої точки зору, таке трактування затрудняє розмежування окремих напрямів управлінської діяльності, хоча висновок про універсальність логістичного підходу не викликає сумнівів. Так, польський вчений Р.Патора підкреслює, що концепцію логістики необхідно розглядати як основу системоорієнтованого управління [21, с.86], пропонує узгоджувати інтереси суб'єктів на ринку робочої сили на логістичній основі [21, с.170] і стверджує,

що логістична оптимізація будь-якого потокового процесу забезпечує отримання синергійного ефекту [21, с.255]. Такі твердження дають можливість повною мірою реалізувати логістичний підхід у сфері управління персоналом, вирішуючи проблеми оптимізації його якісно-кількісних характеристик як особливого потоку ресурсів. Так, досліджуючи логістичний потенціал підприємства як його здатність реалізувати логістичні функції та операції з максимально можливим кінцевим результатом і мінімально необхідними затратами, ряд науковців визначає у його структурі і кадровий потенціал, що оцінюється рівнем професіоналізму кадрів, а також ефективністю систем матеріального і морального стимулювання працівників [9, с.142-143].

В українській науковій думці при вирішенні проблем управління персоналом (крім М.А.Окландера) [108, с.73-75; 109, с.113-137] вагомих здобутків у використанні логістичного підходу не виявлено. М.А.Окландер розробив ряд наукових і прикладних аспектів цієї важливої проблеми. Цей науковець наголошує: “Універсальність логістичного підходу полягає не тільки в тому, що він може використовуватися для всіх ієрархічних рівнів економіки. Він також знадобиться для оптимізації управління не лише матеріальними й інформаційними, а й усіма ресурсними потоками” [109, с.113-114].

Проведені дослідження дали змогу зробити висновок, що процес управління персоналом на основі логістичного підходу – це ланцюг цілеспрямованих управлінських функцій із формування і раціонального використання необхідних знань, умінь і навичок різних категорій персоналу для виробництва конкурентоспроможної продукції у запланованих обсягах. Ця діяльність починається (на вході) з визначення потреби в персоналі, здійснення маркетингових досліджень, продовжується (в процесі функціонування операційної системи) забезпеченням його раціонального використання і розвитку і закінчується (на виході) отриманням продукту, фактичної сукупності компенсацій і певного рівня задоволення системою винагород, а також

управлінням рухом персоналу [72, с.168-169]. Очевидно, що вирішення такої проблеми для кожного підприємства пов'язане з необхідністю забезпечення високого рівня організації і узгодження систем маркетингу і оцінки персоналу, плануванням виробництва і праці, а також прогнозуванням ринку робочої сили, збуту продукції, появи інновацій. Дана ідея, на нашу думку, повністю узгоджується із перспективною концепцією формування менеджменту знань і конкурентних переваг, що сьогодні активно досліджують зарубіжні і вітчизняні науковці.

Успішна реалізація стратегії управління персоналом потребує ефективного організаційного забезпечення, оскільки структура є засобом реалізації обраної стратегії. Показовим у цьому плані є досвід російських підприємств, з якими у постсоціалістичному просторі можна порівнювати практику діяльності вітчизняних підприємств. Так, опитування керівного складу десяти різних підприємств системи РАО "Газпром" показало: 90% керівників вважають ідеальним керівником кадрової служби військового у відставці, стійке переконання у тому, що для керівника персоналом не потрібно мати спеціальної підготовки і знань та кваліфікації, а основною функцією кадровика є обліково-звітна. З іншого боку, професія "директор з персоналу" стоїть на шостому місці серед 100 найдефіцитніших професій [99, с.42]. Це підкреслює важливість і актуальність вирішення проблеми організаційного забезпечення системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили: будь-які величні і грандіозні плани приречені на невдачу, якщо процеси реалізації залишаються поза увагою науки і практики. Нинішня управлінська практика свідчить про недооцінку організаційних аспектів вирішення розглянутої проблеми, тому ми вважаємо за необхідне розглядати її як підсистему системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили, яка у взаємодії з іншими забезпечує досягнення синергійного ефекту.

Висновки до розділу 1

1. Проблема управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили є новою для вітчизняної науки, і необхідність її вирішення є актуальною для сучасної економічної ситуації, для якої характерною є конкуренція за робочу силу, у першу чергу - кваліфіковану. З особливою гостротою ця проблема постане у майбутньому, коли значно більшою мірою проявляться результати демографічної і міграційної криз.

2. Формулювання економічної категорії „конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили” базується не тільки на дослідженні суті і співвідношення попиту і пропозиції на ринку робочої сили, а й стадій відтворення цього специфічного товару, взаємодія яких за певних економічних умов забезпечує перерозподіл зайнятих.

3. Конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили – це вираз його здатності бути пріоритетним при виборі місця роботи конкретним індивідом (реальним або потенційним працівником), а також створення для нього набору вигод з урахуванням можливостей формувати, розвивати і реалізувати свій потенціал, сумістивши сподівання підприємства з власними.

4. У процесі управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили модифікується не лише набір і трактування чинників зовнішнього середовища, а й трансформується їх вплив на результативний показник, видозмінюється взаємний вплив і зміщуються акценти. Зовнішній і внутрішній ринки робочої сили одночасно розглядаються і як постачальник, і як клієнтура підприємства при побудові системи управління його конкурентоспроможністю на ринку робочої сили.

5. Ієрархія показників конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили включає: а) попит на робочу силу; б) наявність вакансій і показники обороту персоналу по вибуттю і працевлаштуванню; в) конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили; г) доходи та

пільги; д) п'ять груп показників забезпечення конкурентоспроможності (ринкове, інвестиційне, організаційне, інноваційне і технічне, соціально-психологічне забезпечення).

6. Система управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили – особливий, новий тип системи у вітчизняній економіці, однак для неї характерними є властивості, притаманні для системи будь-якої природи. Система управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили – впорядкована за встановленими принципами і ознаками сукупність підсистем і елементів, що утворюють цілісне утворення, яке має нові властивості синергійного типу, відсутні у кожній підсистемі і елементі, взятих у простій сукупності. Побудова такої системи розширює зміст системного управління.

7. Формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили неможливе без універсальних маркетингового і логістичного підходів, які дають можливість вирішувати цю проблему на новітній ідеологічній основі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ І ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ РОБОЧОЇ СИЛИ

2.1. Зовнішнє середовище процесу управління конкуренто-спроможністю підприємств на ринку робочої сили

Трансформація економічної системи в Україні, розвиток глобалізаційних процесів та нові чинники формування конкурентного середовища створюють ряд нових, надзвичайно гострих проблем на ринку робочої сили, вирішення яких потребує радикальних заходів на усіх рівнях управління економікою. Закономірно, що передумовою побудови системи управління конкуренто-спроможністю підприємства на ринку робочої сили є дослідження загальних тенденцій розвитку світового, у першу чергу європейського, ринку робочої сили. Це зрозуміло, оскільки включення України до світогосподарських процесів, активізація міграційних потоків потребує при прогнозуванні ринку робочої сили в Україні урахування тенденцій, характерних для ринку робочої сили світу і Європи.

Ринок робочої сили в Україні значною мірою піддається впливові процесів євроекономічної інтеграції. Європейський ринок робочої сили, крім сукупності національних, можна розглядати також як ринок Європейського Співтовариства (ЄС), на якому діють угоди співтовариства щодо права вільного пересування і повсюдного проживання при виборі робочого місця на території іншої держави – члена ЄС; ринок робочої сили держав, що утворюють групу нових членів ЄС, де діє порядок перехідного періоду до запровадження загального для ЄС права вільного переміщення; і ринок робочої сили держав-нечленів ЄС, на якому має пріоритет національне законодавство.

Отже, в Європі існує ринок робочої сили, який поділяється на три зони з різними можливостями і правилами для працюючих за наймом. Можна

передбачати, що найближчим часом стосунки між цими трьома зонами будуть регулюватися новими положеннями і впливами, обумовленими міграцією робочої сили, на що ми вказували у своїх публікаціях [191, с.26]. У зв'язку з цим у європейських наукових і ділових колах було проведено багато досліджень, обмінів думками і дискусій з питань впливу на процеси формування ринку робочої сили і вирішення питань свободи пересування. Деякі з них стосуються важливих взаємин ЄС і України, які потребують конкретного розгляду з української точки зору.

Отже, розглядалися наступні критерії, які доповнюють і розвивають один одного [185, с.49-50]:

1. Регулювання квот для відкриття ринків робочої сили на схід. Метою дискусії було виключення ризику шокового зростання притоку робочої сили і зменшення міграційного потенціалу. Це зменшить тиск етапу пристосування на ринки робочої сили ЄС. Акцентувалося, що за умови невичерпаності квот протягом кількох років вони будуть відмінені, і при цьому реалізується право повного вільного пересування.

2. Використання трудових відносин на умовах щоденного приїзду на роботу і від'їзду з місця роботи. Так звані «маятникові» працівники можуть успішно працювати на підприємствах прикордонних областей (особливо прикордонні райони Польща-Німеччина, Чехія-Німеччина, Чехія-Австрія, Словаччина-Австрія, Угорщина-Австрія). Підкреслювалося, що у межах таких областей доцільно гнучко визначати терміни перехідного етапу для різних секторів і регіонів.

3. Максимальна легалізація трудових відносин. Такий підхід виключає бажання у найманих працівників і роботодавців співпрацювати на нелегальних умовах. Зазначалося, що недоцільно запроваджувати жорстке квотування і реалізувати різні можливості найму на роботу.

4. Недоцільність встановлювати будь-які терміни у тих сферах, де економічна співпраця набула високого розвитку або де право вільного

пересування створює передумови для прискорення економічного розвитку. Це стосується і до свободи руху товарів і капіталу.

5. Обмеження притоку на ринки ЄС малокваліфікованої робочої сили. Такі види нескладної трудової діяльності пропонуються у готельному бізнесі, громадському харчуванні, на сезонних сільськогосподарських роботах, у будівництві. У цих галузях вже протягом багатьох років видаються офіційні дозволи на роботу для іноземців з держав, що не є членами ЄС.

6. Дотримання вимоги, що кожне робоче місце, зайняте емігрантом, створює попит на місцеві послуги, забезпечуються сплачування податку на додану вартість, соціальне страхування тощо.

Європейські науковці, крім негативних і небезпечних впливів на соціальну сферу ЄС, виділяють і позитивні наслідки міграції. Підкреслюється, що завдяки очікуваній сприятливій віковій структурі мігрантів з Центральної і Східної Європи можна розраховувати на деяке розвантаження загальної системи соціального страхування. Очікується, що у “старому” ЄС будуть шукати роботу переважно особи з добрими шансами на ринку робочої сили [185, с.106-107].

З іншого боку, в європейських економічних колах існують різні думки щодо періоду повного переходу до права вільного пересування найманої робочої сили. Так, ряд німецьких організацій вказують на те, що така умова є значною загрозою для німецької будівельної індустрії. Тому у цій галузі вимагають відстрочити введення такої свободи мінімум на 10 років. Автори такого підходу нагадують негативний досвід вступу до ЄС Іспанії і Португалії: на момент вступу до ЄС заробітна платня у цих країнах складала 47% від середнього рівня по Співтовариству, а в державах Центральної і Східної Європи у 2000р. вона складала лише 13% від середнього по ЄС відповідного показника [186, с.1-2].

Відмінну від зазначеної думку представляє Федеральне Об'єднання Німецьких Спілок Роботодавців (ФОНСР) і Федеральний Союз Німецької

Промисловості (ФСНП). У документі, що виражає їх точку зору (березень 2001р.) і присвячений питанням розширення ЄС, говориться: “Запропонований Федеральним урядом перехідний період у 7 років ... є надто тривалим, оскільки при цьому шанси, пов’язані з інтеграцією як нових, так і старих членів ЄС у економічному розвитку, підвищення добробуту і зайнятості будуть реалізуватися з перешкодами”. З приводу свободи у сфері надання послуг у документі сказано: “Стосовно свободи у сфері надання послуг не варто в принципі передбачати ніяких перехідних термінів. ...Варто також без затримування ввести свободу поселення: свобода у виборі для підприємств є передумовою для повного використання економічних вигод внутрішнього ринку” [187, с.2-4].

На думку Німецького Федерального міністерства економіки і технології, Європі слід очікувати заснованих на взаємності вигод: “Німецька економіка інвестує, у першу чергу, в країни, що приєдналися до ЄС, щоб відкрити нові ринки і закріпити свої позиції на них. Часто на нове місце переводяться не обов’язково цілі підприємства, а лише їх частини. В країнах-кандидатах на вступ до ЄС виробляються товари з використанням нижчих або середніх за рівнем розвитку технологій за сприятливими цінами і вивозяться замовникам. За рахунок такого поділу праці зарубіжні партнери можуть підвищувати продуктивність праці, стати конкурентоспроможними на світовому ринку, закріпити власні робочі місця і, можливо, створити нові ” [188, с.17].

Отже, можемо констатувати, що мобільність на європейському ринку робочої сили у перспективі буде визначатися, в першу чергу [191, с.28]:

- приватними ініціативами гнучкої найманої робочої сили;
- правилами ЄС для мігрантів;
- перебазуванням у напрямі Східної Європи цілого ряду підприємств або їх підрозділів.

Ці новітні тенденції потребують детального вивчення і врахування при побудові державної кадрової політики, а також при виробленні управлінських

заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств України на ринку робочої сили.

Поряд з тим деформації вітчизняного ринку робочої сили потребують виявлення і аналізу особливих його характеристик, властивих лише Україні.

Аналіз статистичних даних свідчить про початок економічного піднесення в Україні (2000-2003 рр.) і перші позитивні зрушення на ринку робочої сили. Однак, як показують прогнози, за цей період не сформувався достатній потенціал стійкого економічного зростання економіки, оскільки для цього були задіяні переважно екстенсивні фактори розвитку [28, с.101]. Прогноз ринку робочої сили в Україні представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Прогноз стану ринку праці в Україні на період до 2011р. за варіантами розвитку подій [28, с.309]

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Перший варіант: реалізація політики помірному зростання										
Чисельність зайнятих, млн. осіб	20,7	20,5	20,7	21,1	21,5	22,1	22,8	23,5	24,4	25,3
Рівень безробіття за МОП, %	11,2	11,4	12,7	12,7	12,7	12,9	13,1	13,3	13,5	13,7
Другий варіант: зайнятість при значних темпах зростання ВВП на перспективу										
Чисельність зайнятих, млн. осіб	20,4	19,9	19,4	19,4	19,5	19,8	20,1	20,6	21,1	21,6
Рівень безробіття за МОП, %	11,0	10,9	10,8	10,6	10,1	9,9	9,6	9,3	9,0	8,8

Аналіз даних таблиці 2.1. показує, що на перспективу при реалізації політики помірному зростання чисельність зайнятих за період 2004-2011 рр. зросте на 22,2%, а рівень безробіття – на 1,0%. При значних темпах зростання ВВП за цей же період чисельність зайнятих у народному господарстві зросте лише на 4,3%, а безробіття скоротиться на 2,0%.

У науковій літературі виділяють різноманітні тлумачення особливостей, тенденцій, рис та закономірностей ринку робочої сили в Україні. Зокрема,

В.В.Близнюк виділяє такі закономірності розвитку ринку робочої сили: збільшення рівнів економічної активності; реструктуризація зайнятості населення; ротація працюючих; парадоксальність функціонування ринку праці [10, с.299-308].

І.Петрова вказує, що формування українського ринку робочої сили супроводжується серйозними суперечностями. Серед них такі: суперечності між попитом і пропозицією, між галузевими і територіальними диспропорціями в розміщенні трудових ресурсів, невідповідність регулюючих механізмів потребам збалансованого розвитку ринку робочої сили [117, с.40].

Н.П.Тарнавська виділяє спільні тенденції європейського і українського ринків робочої сили, а також особливості ринку робочої сили України, які необхідно враховувати при формуванні кадрової політики підприємств, що, на наш погляд, охоплює й проблему забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили. До першої групи належать: скорочення частки працездатного населення, зміна структури робочої сили, посилення конкуренції на ринку робочої сили, зростання темпів нелегальної міграції. До особливостей українського ринку робочої сили автор відносить високі темпи зростання безробіття та високий рівень зубожіння населення, наявність прихованого безробіття, самозабезпечення населення як вторинна зайнятість, недостатній розвиток інфраструктури ринку робочої сили [152, с.198-204].

У своїх подальших дослідженнях ми розвинули і конкретизували зазначені тенденції [147], а також вивчили ринок робочої сили м.Тернополя. Дослідження врахувало також динаміку ринку робочої сили усієї Тернопільської області, оскільки він значною мірою впливає на ринок робочої сили обласного центру, який формується за рахунок навколишніх райцентрів та сільського населення області (рис. 2.1.)

Аналіз представленої діаграми свідчить про депресивність ринку робочої сили Тернопільської області, де сформувалася стійка тенденція переважання рівня безробіття над середнім по державі. Перспективи скорочення цього

негативного явища ми вбачаємо у формуванні стійкої привабливості підприємств для робочої сили.

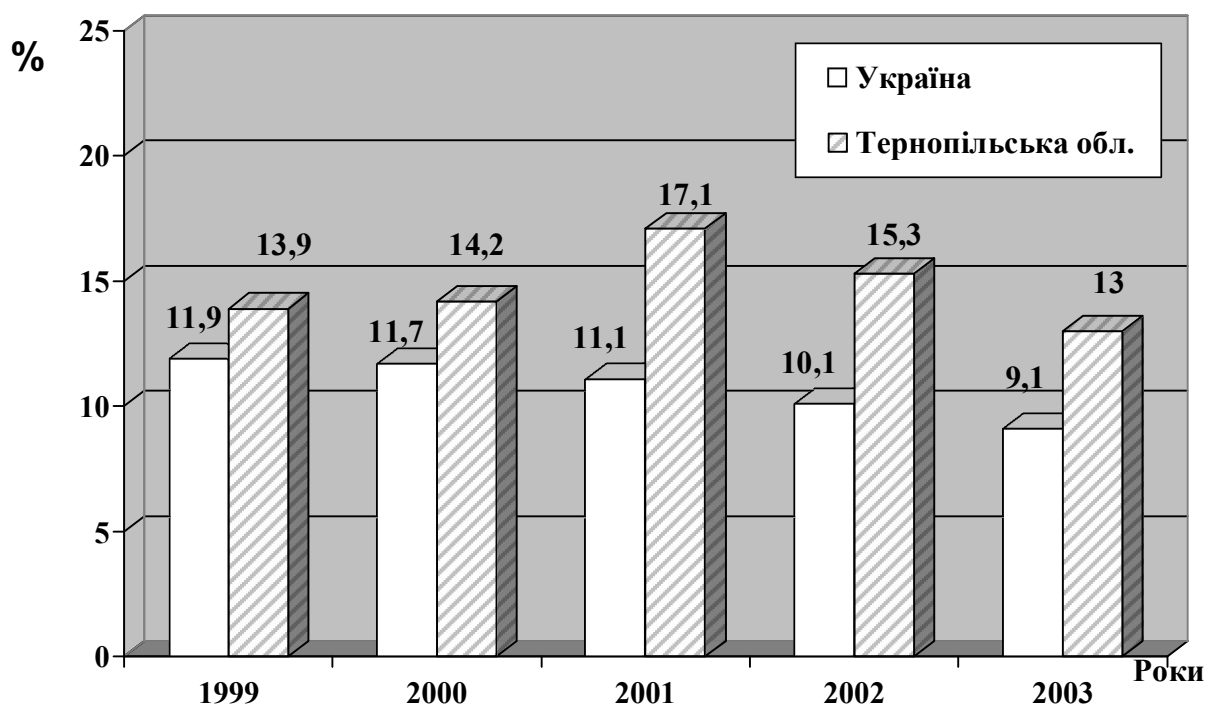


Рис. 2.1. Динаміка безробіття (за методологією МОП) у 1999-2003 рр.¹

Отже, до основних тенденцій ринку робочої сили Тернопільської області ми віднесли:

1. Загострення диспропорцій між попитом і пропозицією робочої сили і яскраво виражена депресивність ринку робочої сили (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Попит і пропозиція на ринку робочої сили в Україні і Тернопільській області (на 1 січня)²

	Кількість зареєстрованих громадян, не зайнятих трудовою діяльністю, тис.				Потреба підприємств у працівниках на заміщення вільних робочих місць, тис.			
	2000	2001	2002	2003	2000	2001	2002	2003
Україна	1204,6	1188,0	1028,8	1055,2	50,7	68,2	96,9	123,9
Тернопільська обл.	40,2	43,7	40,7	43,9	0,5	0,5	1,0	1,3

¹ Складено за матеріалами: Статистичний щорічник України за 2001 рік. – К.: Техніка, С.367; Статистичний щорічник України за 2003 рік. – К.: Консультант, С.388.

² Складено на основі Статистичних щорічників України за 2001, 2002 і 2003 роки, а також інформації Тернопільського обласного і міського центрів зайнятості населення.

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про високий рівень напруженості на ринку робочої сили і в Україні, і у Тернопільській області, хоча на рівні держави і регіону сформувалася тенденція зростання попиту на робочу силу. З іншого боку, число незайнятих на Тернопільщині не скорочується. Це пояснюється, в першу чергу, низьким рівнем конкурентоспроможності підприємств і установ, що пропонують робочі місця на ринку робочої сили (рівень заробітної платні нижчий від прожиткового мінімуму, незадовільні або важкі умови праці тощо).

Відсутність кореляції між попитом і пропозицією робочої сили у Тернопільській області підтверджують і такі дані таблиці 2.2: наприклад, протягом 2000-2003 рр. число незайнятих трудовою діяльністю зросло лише на 9,20% при одночасному зростанні потреби підприємств у 2,6 рази. При цьому абсолютні значення показника числа незайнятих трудовою діяльністю суттєво перевищує потребу підприємств у персоналі. Такі факти свідчать про те, що громадяни, не зайняті трудовою діяльністю, вважають за доцільне мати статус безробітних, займаючись самозабезпеченням, “човниковою” торгівлею, тимчасовою трудовою діяльністю за кордоном, тим самим підтверджуючи низьку привабливість і фактичну неконкурентоспроможність пропонованих в області і в м. Тернополі робочих місць навіть у порівнянні з тимчасовими і разовими заробітками.

Результати диспропорцій між попитом і пропозицією робочої сили в Україні та у Тернопільському регіоні представлені на рисунку 2.2.

Порівняння тенденцій зміни навантаження на 1 робоче місце свідчить про сприятливу в цілому тенденцію в Україні: навантаження на 1 робоче місце поступово (хоча й повільно) зменшується. Однак у ряді областей цей показник досить високий: у 2003р. у Рівненській і Херсонській областях він склав 22, у

Черкаській – 21, у Волинській і Чернівецькій – по 17 (для порівняння: у м. Києві – 0,4; у м. Севастополі - 1). Найвищі ж показники навантаження на 1 робоче місце зафіксовані у Тернопільській області – по 25. На ринку робочої сили Тернопільської області показник навантаження на 1 робоче місце перевищував загальний по Україні: у 1999р. – у 3,46 разів, у 2000р. – у 5,12 разів, у 2001р. – у 3,73 рази, у 2002р. – у 3,67 рази, у 2003р. – у 3,57 рази.

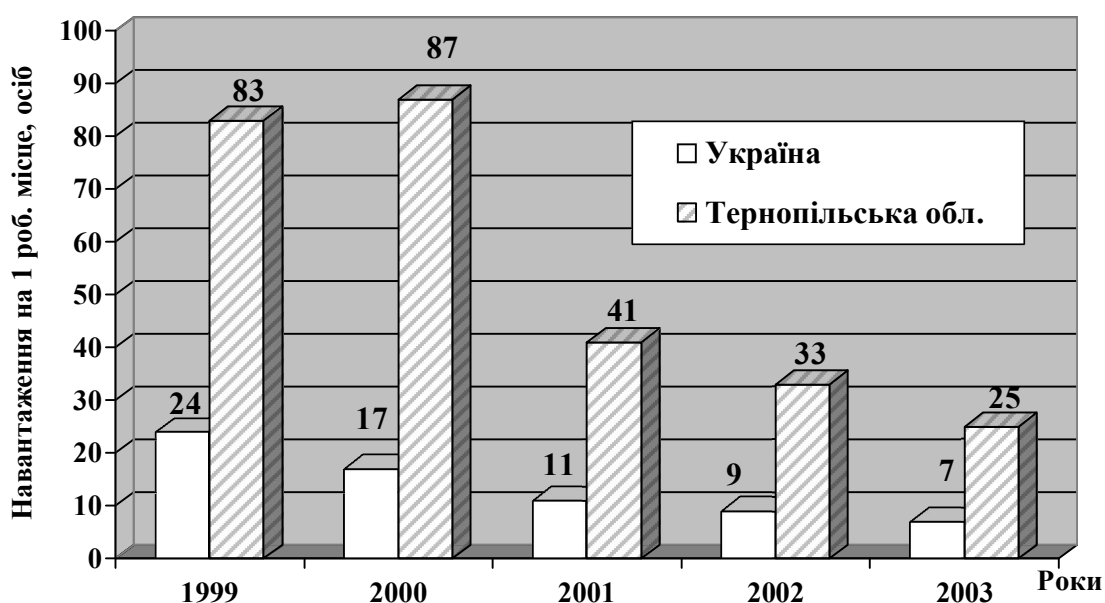


Рис. 2.2. Навантаження на 1 робоче місце у 1999-2003 рр.³

Отже, приведені дані дозволяють зробити висновок, що проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили з усією гостротою постає не лише за умови дефіциту працездатного населення, а й при наявності робочих місць, які є непривабливими навіть для безробітного населення.

³ Складено на основі джерел: Статистичний щорічник України за 2001 рік. – К.: Техніка, 2002, С.376; Статистичний щорічник України за 2002 рік. – К.: Консультант, 2003, С.422; Статистичний щорічник України за 2003 рік. – Київ: Видавництво “Консультант”, 2004, С.395.

2. Стійке відставання рівня заробітної платні від загальнодержавного (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Зростання середньомісячної заробітної платні працівників по регіонах, грн.⁴

Регіон	2000, грн.	2001, грн.	2002, грн.	2003, грн.	Темп зростання, 2003/2000	Темп зростання, 2003/2000, з урахуванням індексу споживчих цін
Україна	230	311	376	462	2,01	1,76
Автономна Республіка Крим	225	301	358	433	1,92	1,20
області						
Вінницька	159	215	265	334	2,10	1,81
Волинська	150	201	253	319	2,13	1,92
Дніпропетровська	273	370	438	526	1,93	1,62
Донецька	292	383	452	550	1,88	1,62
Житомирська	164	220	268	334	2,04	1,82
Закарпатська	172	238	295	379	2,20	1,96
Запорізька	289	379	445	541	1,87	1,64
Івано-Франківська	188	259	318	402	2,14	1,96
Київська	241	317	378	470	1,95	1,70
Кіровоградська	170	231	282	353	2,08	1,81
Луганська	232	320	393	474	2,04	1,85
Львівська	196	272	339	419	2,14	1,89
Миколаївська	227	327	398	470	2,07	1,73
Одеська	236	306	379	454	1,92	1,67
Полтавська	220	292	354	437	1,97	1,77
Рівненська	173	245	312	390	2,25	1,99
Сумська	194	259	307	379	1,95	1,73
Тернопільська	135	190	237	304	2,25	2,10
Харківська	230	310	370	455	1,98	1,82
Херсонська	173	233	289	356	2,06	1,72
Хмельницька	156	211	258	323	2,07	1,88
Черкаська	175	229	276	350	2,00	1,79
Чернівецька	157	218	271	344	2,19	1,94
Чернігівська	177	235	277	342	1,93	1,82

⁴ Складено за матеріалами: Статистичний щорічник України за 2001 рік. – К.: Техніка, С.408; Статистичний щорічник України за 2002 рік. – К.: Консультант, С. 458; Статистичний щорічник України за 2003 рік. - К.: Консультант, С.72,427.

м. Київ	405	249	643	761	1,88	1,57
м. Севастополь	251	325	391	486	1,94	1,70

Як видно з табл. 2.3, темп зростання заробітної платні, у тому числі з урахуванням індексу споживчих цін, у Тернопільській області є найвищим в Україні, однак абсолютна її величина є найнижчою упродовж тривалого періоду часу, і суттєвої зміни ситуації очікувати передчасно. Перебування переважної більшості підприємств у кризовому стані, відсутність обґрунтованих стратегічних антикризових заходів не дає їм змоги надати ринкові робочої сили (хоча б у віддаленій перспективі) можливі механізми забезпечення своєї конкурентоспроможності. Заходи, які реалізуються органами місцевої влади, є недостатніми та малоефективними. Так, “Регіональна програма розвитку малого підприємництва в Тернопільській області на 2000-2002 роки” серед інших ставила такі завдання: насичення товарних ринків; підтримка вітчизняного товаровиробника; забезпечення якості, конкурентоспроможності товарів і послуг, що виробляються суб’єктами малого підприємництва; створення нових робочих місць; залучення суб’єктів підприємництва до зменшення рівня безробіття; залучення до підприємницької діяльності соціально незахищених категорій населення – інвалідів, жінок, молоді, пенсіонерів; організація підготовки і перепідготовки кадрів малого бізнесу для роботи в умовах ринкової економіки тощо [130, с.19]. Однак недостатня узгодженість завдань із засобами їх досягнення не дала змоги реалізувати накреслені плани.

Поряд з тим обласна служба зайнятості звітувала про перевиконання у 2003р. усіх запланованих показників (працевлаштування; направлення на професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації; надання профорієнтаційних послуг; залучення до оплачуваних громадських робіт).

3. Активізація міграційних процесів, у т.ч. нелегальних.

Розвиток процесів глобалізації, у тому числі й на ринку робочої сили, спричиняє двоякий вплив на економіку України. Ми вже підкреслювали [191],

що до позитивних наслідків міграції робочої сили належать: пом'якшення умов і наслідків безробіття; поява для країни-експортера робочої сили додаткового джерела поступлення валюти; придбання мігрантами нових знань і умінь; поповнення у перспективі середнього класу. Поряд з позитивним, міжнародна міграція робочої сили спричиняє й негативний вплив на можливість реалізації стратегії довгострокового розвитку економіки України. Негативними наслідками міграційних процесів для України є: бажання емігрантів приховати отримувані доходи, “утічка мізків”, тенденція зростання споживання зароблених коштів за кордоном, втрата частиною емігрантів кваліфікації (при роботі за кордоном не за спеціальністю), нелегальні валютні поступлення в економіку України.

За офіційними даними, в Україні у 2003р. сальдо міждержавної міграції було від'ємним і складало 24210 осіб (0,05% від кількості населення) [142, с.374, 356]. У 2002р. ці показники також були від'ємними і склали відповідно 33791 особу і 0,07% [139, с.368,401]. Від'ємне сальдо міждержавної міграції населення характерне для усіх регіонів і областей України (крім м.Києва, Автономної Республіки Крим і Одеської області). Такі дані не відповідають реальній ситуації, оскільки дослідження зарубіжних і вітчизняних науковців, а також соціологічні дослідження свідчать про високий рівень нелегальної міграції робочої сили з України. Отже, ці дані не можуть бути основою для вироблення стратегічних заходів кадрової політики на макро- і мікрорівнях.

Проведені нами дослідження показують, що до процесу трудової міграції залучені і висококваліфіковані та освічені, і некваліфіковані, але молоді, що перебувають у трудоактивному віці, групи населення: за різними оцінками у даний час в трудовій міграції перебуває від 1,5 до 7,0 млн. осіб⁵. Така розбіжність оцінок свідчить про недостатнє дослідження міграційних процесів, особливо нелегальної міграції, що не дозволяє ефективно керувати цим

⁵ Для порівняння: за неофіційними даними, трудова міграція у Росії складає від 3,5 до 5 млн. осіб, у той час як за офіційною статистикою – лише 320-340 тис. осіб.

явищем. У перспективі ця тенденція може зберегтися, що створює принципові обмеження і перешкоди економічного зростання [191].

Вивчення і регулювання міграційних процесів потребує формування системи статистичної і соціологічної інформації про причини, масштаби, мотиви, терміни міграції, а також про можливості адаптації та правового захисту легальних і нелегальних мігрантів.

4. Відставання інфраструктури ринку робочої сили від потреб вітчизняного ринку.

Так, у 2003 р. Тернопільським обласним центром зайнятості було запропоновано 1709 вакансій, а міським центром - 1077 вакансій, при цьому працевлаштувалися: в межах області – 28573 особи, а в м. Тернополі – відповідно 5610 осіб. Це підтверджує факт незначної довіри населення до центрів зайнятості. З іншого боку, якщо враховувати, що при чисельності населення 228 тис. чол. (станом на 05.12.2001р.) і 13% безробіття у м. Тернополі проживає 29,64 тис. безробітних, то ефективність діяльності згаданої служби можна оцінити негативно. Такий висновок впливає з фактів: значна частина вакансій не відповідає очікуванням безробітних і, таким чином, підприємства, що їх пропонують, є неконкурентоспроможними у цьому сегменті ринку робочої сили. Однак навіть такі розрахунки є приблизними, оскільки навколишні райони обласного центру є значно депресивнішими.

Такі песимістичні оцінки дещо згладжуються неофіційними даними, відповідно до яких реальні і потенційні безробітні здійснюють пошук роботи, не звертаючись до державних служб як гарантів забезпечення зайнятості. Це ще раз засвідчує невисокий рівень довіри громадян до зазначених державних структур та небажання співпрацювати з ними через такі обставини:

- роботодавці у своїх заявках до центрів зайнятості не вказують, а часто й не можуть вказати, суму реальної заробітної платні потенційному працівникові. Високий рівень тінізації економіки та податкового тиску сформував негативну традицію як у роботодавців, так і у найманих працівників щодо

отримання частини винагород нелегально, а працевлаштування через державну службу зайнятості не гарантує таких стосунків між сторонами контракту. Працевлаштування “за домовленістю” можливе через об’яви в газетах, радіо, усну рекламу тощо;

- незважаючи на пропозицію державною службою зайнятості професійної перепідготовки для безробітних, реально скористатися ними прагне незначне число громадян, оскільки роботодавці бажають заповнити вакансії працівниками зі стажем 3-5 років роботи за фахом, а після перепідготовки фахівець, безумовно, не відповідає цьому критерію.

У результаті виявлення і формулювання особливостей ринку робочої сили м. Тернополя можна зробити висновок, що макросередовище не є сприятливим для формування дієвої системи управління конкурентоспроможністю підприємств на цьому ринку: його стан спонукає підприємства до депресивного та деформованого існування. У такій ситуації логічним є дослідження мікросередовища підприємств з метою виявлення можливостей і шляхів підвищення їх конкурентоспроможності на ринку робочої сили.

2.2. Аналіз можливостей мікросередовища підприємств в управлінні їх конкурентоспроможністю на ринку робочої сили

Вивчення можливостей мікросередовища підприємств і установ в управлінні їх конкурентоспроможністю на ринку робочої сили передбачало аналіз їх систем управління персоналом як засобів забезпечення конкурентоспроможності на зазначеному ринку з позицій досягнення певних вимог (системності, комплексності, превентивності, адаптивності, гнучкості, неперервності) і реалізації ряду підходів в управлінні (цільового, функціонального, процесного).

Статистичне дослідження суб’єктів господарювання м. Тернополя складалося з трьох етапів: I етап – статистичне спостереження, яке передбачає

підготовчу роботу, проведення збору масиву даних, їх підготовку до автоматизованої обробки; II етап – зведення і групування, тобто комплекс послідовних операцій з метою узагальнення первинних даних і отримання на цій основі узагальнених характеристик об'єктів дослідження з допомогою загальних і групових статистичних показників; III етап – аналіз статистичних даних, який передбачає комплексне використання різноманітних методів статистичного аналізу.

Для одержання первинних даних було проведено спеціально організоване суцільне документальне обстеження суб'єктів господарювання м. Тернополя. Реєстрації підлягали такі ознаки: секція Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД), код КВЕД, юридична назва, спискова чисельність працівників, річний фонд оплати праці, середньомісячна заробітна плата.

Для проведення вибіркового обстеження суб'єктів господарювання м. Тернополя з метою оцінювання їх можливостей забезпечити собі конкурентоспроможність на ринку робочої сили і встановлення рейтингу підприємств і установ на цьому ринку було сформовано генеральну сукупність одиниць на основі встановленого цензу за двома ознаками – списковою чисельністю працівників (11 осіб і більше) і середньомісячною заробітною платнею (150 грн. і більше). Отже, генеральна сукупність за визначеним цензом нараховувала 370 суб'єктів господарювання.

Значна варіація ознак у генеральній сукупності обумовила доцільність використання типової (стратифікованої) вибірки [142, с.306-312]. Для формування типових груп (страт) групувальною ознакою визначено середньомісячну заробітну платню, яка є одним із основних параметрів привабливості і конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на ринку робочої сили. На користь цього критерію говорять сформульовані нами у розділі 1.1. положення, згідно з якими конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили оцінюється не у конкретному сегменті зовнішнього середовища, а стосовно різноманітних сегментів зовнішнього і внутрішнього

середовища, оскільки людина з конкретним фахом може реалізувати свій потенціал у багатьох, часто неспоріднених, сферах діяльності. При цьому сформовано чотири групи суб'єктів господарювання так, щоб у кожному з них увійшло 25% числа одиниць генеральної сукупності. Інтервали групувальної ознаки встановлювалися шляхом розрахунку квартилів Q₁, Q₂, Q₃, Q₄ [142, с.251-259] за допомогою стандартної функції EXCEL. У результаті обчислень були визначені інтервали групування суб'єктів господарювання за середньомісячною заробітною платнею (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Інтервали групування суб'єктів господарювання м. Тернополя*

I група	151,39-259,93	дуже низька	93
II група	259,94-376,49	низька	92
III група	376,50-522,41	середня	92
IV група	522,42-1544,24	висока	93

* Ознаки формулювалися, виходячи з суми прожиткового мінімуму і середньомісячної заробітної плати в м. Тернополі, Тернопільській області і в Україні

Для формування вибіркової сукупності в межах кожної групи проведено 5-відсотковий механічний відбір, який реалізувався після проведення ранжування суб'єктів господарювання за нейтральною ознакою – секцією КВЕД (додаток А). Отже, у вибірку сукупність було відібрано 20 суб'єктів господарювання, які повною мірою репрезентували генеральну сукупність і підлягали комплексному дослідженню.

Нами досліджувалися стратегічні і тактичні засади побудови системи управління конкурентоспроможністю сформованих у результаті стратифікованої вибірки груп підприємств. Результати аналізу показали, що майже всі вони не мають науково обґрунтованої стратегії управління персоналом, оскільки це неможливо реалізувати без формування системи стратегічного менеджменту в цілому. Навіть успішні підприємства не приділяють належної уваги цим

актуальним питанням: їхня кадрова робота має несистематичний характер і не відповідає визначеним нами раніше вимогам.

Дослідження показують, що реалізація новітнього змісту стратегічного рівня управління персоналом на цих підприємствах і установах знаходиться на стадії започаткування, інтуїтивного реагування та розвитку його окремих фрагментів, у результаті чого:

- не сформовані, не обґрунтовані та не сформульовані загальні стратегії розвитку та конкуренції (за виключенням СП „Ватра-Шредер”);
- не сформовані стратегії управління персоналом і, закономірно, не узгоджені із загальними стратегіями, про необхідність чого ми вказували у підрозділі 1.3.;
- кадрова робота носить епізодичний характер і може кваліфікуватися як реактивна;
- питання управління персоналом розпорошені між значною кількістю лінійних і функціональних підрозділів (що допустимо), однак належна координація між цими підрозділами відсутня;
- спеціалісти не мають відповідних навичок дослідження і прогнозування ринку, оцінки галузевої привабливості, виявлення можливостей і загроз, що виникають у конкурентному середовищі, тому не можуть вчасно скористатися можливостями, які виникають у зовнішньому середовищі.

Така ситуація дозволяє зробити висновок, що діючі системи управління підприємствами не тільки не відповідають сучасним вимогам, а й не враховують класичних вимог до побудови систем менеджменту (наприклад, розмежування завдань і функцій між трьома рівнями менеджменту – операційним, організаційним і стратегічним).

Проведені нами дослідження дозволили дійти висновку, що переважна більшість керівників підприємств щоденно вирішує поточні питання, не приділяючи належної уваги стратегічним аспектам управління. Обґрунтування стратегічної мети і відповідних їй стратегічних заходів потребують додаткових досліджень, виконання ряду завдань і функцій, які не включені до посадових

інструкцій фахівців. Ефективне виконання новітніх завдань передбачає залучення кваліфікованих спеціалістів, перегляду організаційної структури управління з метою адаптації підприємства до динамічного конкурентного середовища.

Поточне і перспективне управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили можливе лише на основі стратегічного мислення, реалізації ефекту, за висловом Б.Карлоффа, „зависання на гелікоптері” над об’єктом дослідження. Розглядаючи у зв’язку з цим підприємства і установи, що увійшли до стратифікованої вибірки, з точки зору широкої перспективи, проаналізуємо їх можливості у вирішенні зазначеної проблеми відповідно до системи показників, представлених нами у підрозділі 1.2.

Згідно обґрунтованому нами підходу, плинність персоналу є одним із визначальних критеріїв оцінювання дієвості системи винагород, психологічного клімату в колективі, стилю керівництва та інших складових конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили.

Відповідно до цього критерію, найкращою є ситуація у четвертій групі підприємств: у 2003р. у жодному з них показники вибуття не були вищими від показників прийняття на роботу. Переважна більшість підприємств цієї групи прийняли персоналу більше, ніж звільнили. Так, у 2003р. у СП „Ватра-Шредер” (див. додаток А) коефіцієнт обороту по прибуттю склав 0,21, а по вибуттю – 0,15; у Тернопільському обласному радіотелевізійному передавальному центрі коефіцієнти склали відповідно 0,07 і 0,02; у СМП „Тернобуд” такі коефіцієнти склали відповідно 0,09 і 0,04; у Тернопільському ЦСМ Держстандарту України ці коефіцієнти склали 0,10 і 0,04. Лише одне підприємство цієї групи – „Тернопільсадвинпром” – зафіксувало рівність коефіцієнтів прибуття і вибуття персоналу. Поряд з тим характерним є той факт, що лише одне підприємство цієї групи у 2003 р. надало інформацію про наявність вакансій (Тернопільський обласний радіотелевізійний передавальний центр – 8 осіб).

У трьох інших групах підприємств ситуація з показниками плинності персоналу у 2003р. однаково незадовільна: у переважній більшості з них коефіцієнти вибуття перебивають коефіцієнти прийняття на роботу. З 15 підприємств, які представляють три перших групи стратифікованої вибірки, лише 3 прийняли персоналу більше, ніж звільнили: дочірнє підприємство „Комунальник-1” ГТОВ ”Мрія” (коефіцієнт прибуття - 0,32, вибуття – 0,21), комбінат „Будіндустрія” ВАТ „Тернопільбуд” (коефіцієнт прибуття - 0,22, вибуття – 0,16), ПП „Дружба сервіс –житло 1” (коефіцієнт прибуття – 0,57, вибуття – 0,53).

З представлених у вибірці підприємств у 2003р. найгірша ситуація на великих підприємствах: ВАТ ”Тернопільський радіозавод „Оріон” (коефіцієнт прибуття – 0,04, вибуття – 0,21) і ВАТ ”Тернопільський комбайновий завод” (коефіцієнт прибуття – 0,05, вибуття – 0,14). Зокрема, в 2003р. у ВАТ ”Тернопільський комбайновий завод” було скорочено 39 осіб, звільнено за власним бажанням 195 осіб, а прийнято лише 81 особу. Звичайно, такі показники характеризують зазначені підприємства як неконкурентоспроможні на ринку робочої сили, хоча бажання 81 особи працювати у ВАТ „Тернопільський комбайновий завод” свідчить про складну ситуацію на ринку робочої сили Тернопільської області, а також про відмінності структури мотивів кожної категорії працівників (теперішніх і потенційних).

Отже, аналіз показників плинності, які ми розглядаємо як такі, що є достатньо агрегованими в оцінці конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили, дозволяє зробити висновок, що переважна більшість підприємств з проаналізованої вибірки не створює належних матеріальних і соціальних вигод для персоналу, не окреслює перспектив розвитку та успішного функціонування підприємств і, таким чином, не виправдовує очікувань персоналу.

Далі розглянемо одну з найважливіших підсистем в управлінні конкурентоспроможністю підприємств на ринку робочої сили - комплекс винагород, пільг і гарантій. Ця підсистема при кваліфікованому підході може стати гарантом привабливості суб’єкта господарювання для теперішніх і

потенційних працівників. У таблиці 2.5 представлена динаміка доходів окремих категорій персоналу за 1999-2003 рр. зі стратифікованої вибірки суб'єктів господарювання.

Таблиця 2.5

Динаміка середньомісячного доходу окремих категорій персоналу за 1999-2003 рр.

Суб'єкти господарювання	Темп зростання, 2003/1999		
	Начальник цеху або інший керівник середньої ланки	Бухгалтер	Робітник (працівник) наймасовішої професії
I група			
1. ВАТ „Тернопільський комбайновий завод”	2,70	2,69	2,11
2. Тернопільське управління ЗАТ „Електро”	1,55	1,35	1,23
3. Кооперативне підприємство „Коопторг”	1,96	2,00	1,92
4. Дочірнє підприємство „Комунальник-1” ТОВ „Мрія”	1,40	1,40	1,70
5. Тернопільське обласне фізкультурно-спортивне товариство „Колос” агропромисло-вого комплексу	2,06	1,58	1,77
Середнє значення	1,89	1,71	1,72
II група			
1. ВАТ „Тернопільський радіозавод „Оріон”	2,52	2,71	2,15
2. Тернопільське ВАТ „Агроспецпостач”	1,13	1,23	1,03
3. Приватне підприємство „Східний масив”	2,48	2,18	1,47
4. Тернопільський комерційний технікум	2,32	2,04	1,82
5. Комунальне підприємство сфери послуг „Чайка”	1,83	2,00	1,96
Середнє значення	1,98	1,97	1,67
III група			
1. Комбінат „Будіндустрія” ВАТ „Тернопільбуд”	1,58	2,13	1,67
2. Тернопільська експедиція захисту хлібо-продуктів	1,61	2,19	2,14
3. Приватне підприємство „Дружба-сервіс-житло 1”	1,40	1,40	1,90
4. Головне управління сільського господарства і продовольства Тернопільської ОДА	2,03	1,89	1,82
5. Тернопільська обласна комунальна школа вищої спортивної майстерності	2,15	2,40	1,72
Середнє значення	1,75	1,94	1,81
IV група			
1. Спільне підприємство „Ватра-Шредер”	2,23	3,34	1,54
2. Державне підприємство „Тернопільський обласний радіотелевізійний передавальний центр”	2,03	2,08	2,09
3. Спільне мале підприємство „Тернопільське науково-виробниче підприємство „Тернобуд”	3,50	2,78	3,00
4. Корпорація з питань садівництва, розсадництва,	1,82	1,43	1,46

виробництва та консервної промисловості „Тернопільсадвинпром”			
5. Тернопільський державний центр стандартизації, метрології та сертифікації Держстандарту України	3,02	3,40	3,06
Середнє значення	2,28	2,49	2,00

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить, що найвищі темпи зростання середньомісячних доходів досліджуваних категорій персоналу зафіксовані на підприємствах і установах четвертої групи, які мають також найвищі абсолютні показники доходів за період 1999-2003 рр. Це дає можливість зробити висновок про зростання рівня диференціації підприємств за розглянутим критерієм і прогнозувати зростання розриву між ними за можливостями створення умов привабливості для робочої сили.

Аналіз середньомісячних доходів різних категорій персоналу за період 1999-2003 рр. показав, що найменші темпи зростання доходів були у робітників чи працівників наймасовіших професій підприємств. Інформація, представлена у додатку Б, свідчить, що переважна більшість персоналу досліджуваних підприємств має надзвичайно низькі доходи: робітники 9 підприємств із 20 обстежених мають доходи, нижчі від середніх по Тернопільській області (304 грн.), які, у свою чергу, є найнижчими в Україні.

З іншого боку, ряд підприємств третьої і четвертої груп забезпечили у 2003р. порівняно високі темпи зростання середньомісячних доходів робітників (працівників) наймасовіших професій: СП „Ватра-Шредер” (788 грн.), Тернопільський обласний радіотелевізійний передавальний центр (511 грн.) та ряд інших. Серед 20 обстежених підприємств вигідно відрізняються створені нещодавно приватні підприємства, які забезпечили досить високий рівень середньомісячного доходу своїм робітникам (ПП „Дружба сервіс-житло 1” - 512 грн., СМП „Тернобуд” - 600 грн.) у порівнянні з іншими підприємствами м. Тернополя.

Дослідження середньомісячних доходів іншої категорії працюючих – бухгалтерів – показав, що по чотирьох групах підприємств їх доходи за період 1999-2003рр. зросли у 1,71 – 2,49 рази. Як показують результати порівняльного аналізу, ці темпи зростання є досить високими, а у ряді випадків вони перевищують темпи зростання доходів керівників середньої ланки (третья і четверта група підприємств). Такі цифри є показовими і не випадковими,

оскільки сьогодні праця кваліфікованого бухгалтера, який часто виконує функції заступника директора з фінансів, фінансиста-аналітика (особливо на малих і середніх підприємствах) є високооплачуваною.

Середньомісячні доходи керівників середньої ланки за період 1999-2003 рр. по усіх групах підприємств показав, що вони зростали з темпами 1,75-2,28. Такі показники ми розцінюємо як помірні і вважаємо, що вони повинні бути вищими: сучасний зарубіжний менеджмент робить великий акцент саме на компетенції керівників середньої ланки, від ефективності роботи яких значною мірою залежить досягнення поставлених завдань (рис. 2.4).

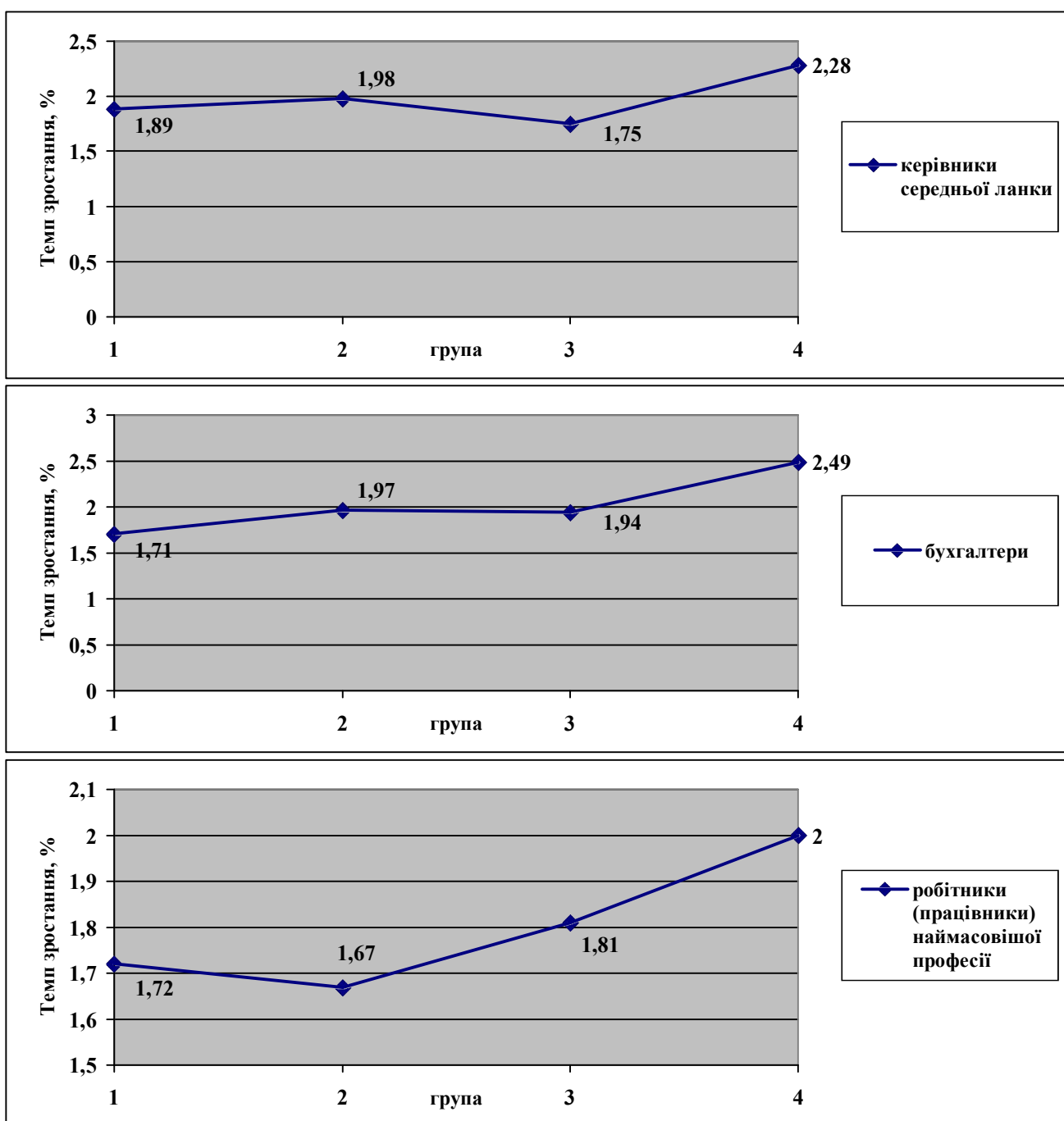


Рис. 2.4. Темпи зростання доходів різних категорій персоналу чотирьох груп суб'єктів господарювання за 1999-2003 рр.

Подальше дослідження середньомісячних доходів різних категорій персоналу показало, що у структурі їхніх доходів переважають однакові компоненти (табл. 2.6 – 2.8).

Аналіз показує, що у структурі доходів робітників (працівників) наймасовіших професій у 2003р. на 9 підприємствах з 20 зафіксовано лише оплату за тарифними ставками, на двох підприємствах використовуються доплати за шкідливі умови праці, на трьох – надбавки. Премії у 2003р. отримували робітники лише 8 підприємств. Найвища частка премії у структурі доходу зафіксована в СП „Ватра-Шредер” (44%), ПП „Східний масив” (33%), Тернопільській школі вищої спортивної майстерності (22%).

Структура середньомісячних доходів іншої категорії працівників – бухгалтерів – є ще примітивнішою: крім оплати за окладами, у 2003р. на 8 підприємствах з 20 бухгалтери отримували премії (від 5% до 41% у структурі доходу).

Керівники середнього рівня 20 обстежених підприємств у структурі доходів, крім оплати за окладами, мали надбавки (найбільша – 28% від суми середньомісячного доходу у Тернопільському обласному радіотелевізійному передавальному центрі), премії (від 3% до 46% у структурі середньомісячного доходу), соціальні виплати – на одному з 20 підприємств (Тернопільська школа вищої спортивної майстерності).

Отже, дослідження структури середньомісячних доходів працівників різних категорій 20 підприємств показало, що „меню” доходів не відрізняється різноманітністю, а така актуальна складова доходу, як дивіденди, відсутня у всіх акціонерних товариствах, що підлягали обстеженню, протягом останніх п'яти років.

Аналіз п'яти груп показників забезпечення конкурентоспроможності (підрозділ 1.2.) показав, що найкращу ринкову позицію займають підприємства

четвертої групи. Серед них найвищі темпи зростання обсягів реалізації за період 1999-2003 рр. зафіксовані в Тернопільському ЦСМ Держстандарту України (255,7%), СМП „Тернобуд” (355,7%).

Таблиця 2.6

**Структура середньомісячного доходу робітників (працівників)
наймасовішої професії підприємств і установ у 2003 р. (грн.)**

Підприємство чи установа		Оплата за тарифними ставками (окладами)	Ринкова компонента	Доплата за умови праці	Надбавки	Премії	Соціальні виплати	Дивіденди
1	2	3	4	5	6	7	8	
I група								
1.	ВАТ "Тернопільський комбайновий завод"	344		28				
2.	Тернопільське управління ЗАТ "Електро"	240						
3.	КП "Коопторг"	230						
4.	ДП "Комунальник - 1"ГТОВ „Мрія”	205			30			
5.	Тернопільське обласне фізкультурно-спортивне товариство „Колос” агропромислового комплексу	239						
II група								
1.	ВАТ Тернопільський радіозавод "Оріон"	383		31				
2.	Тернопільське ВАТ "Агроспецпостач"	225						
3.	ПП "Східний масив"	176				88		
4.	Тернопільський комерційний технікум	195				5		
5.	Комунальне підприємство сфери послуг "Чайка"	450						
III група								
1.	Комбінат "Будіндустрія" ВАТ "Тернопільбуд"	426				61		
2.	Тернопільська експедиція захисту хлібопродуктів	300						
3.	ПП "Дружба Сервіс - Житло 1"	482				30		
4.	Головне управління сільського господарства і продовольства Тернопільської ОДА	466				88		
5.	Тернопільська обласна комунальна школа вищої спортивної майстерності	318			76	112		
IV група								
1.	СП "Ватра-Шредер"	445				343		
2.	ДП Тернопільський обласний радіотелевізійний передавальний центр	294			110	63	44	
3.	СПМ Тернопільське науково-виробниче підприємство "Тернобуд"	600						
4.	Корпорація з питань садівництва, розсадництва, виробництва та консервної промисловості	295						

	„Тернопільсадвинпром”							
5.	Тернопільський державний центр стандартизації, метрології та сертифікації Держстандарту України	361						

Таблиця 2.7

Структура середньомісячного доходу бухгалтерів підприємств і установ у 2003 р. (грн.)

Підприємство чи установа		Оплата за тарифними ставками (окладами)	Ринкова компонента	Доплата за умови праці	Надбавки	Премії	Соціальні виплати	Дивіденди
1		2	3	4	5	6	7	8
I група								
1.	ВАТ "Тернопільський комбайновий завод"	350						
2.	Тернопільське управління ЗАТ "Електро"	210						
3.	КП "Коопторг"	260						
4.	ДП "Комунальник - 1" ГТОВ „Мрія”	240				168		
5.	Тернопільське обласне фізкультурно-спортивне товариство „Колос” агропромислового комплексу	250						
II група								
1.	ВАТ Тернопільський радіозавод "Оріон"	420						
2.	Тернопільське ВАТ "Агроспецпостач"	280						
3.	ПП "Східний масив"	290				100		
4.	Тернопільський комерційний технікум	225						
5.	Комунальне підприємство сфери послуг "Чайка"	400			112	32		
III група								
1.	Комбінат "Будіндустрія" ВАТ "Тернопільбуд"	540				99		
2.	Тернопільська експедиція захисту хлібопродуктів	365						
3.	ПП "Дружба Сервіс - Житло 1" (2001)*	425				30		
4.	Головне управління сільського господарства і продовольства Тернопільської ОДА	414				116		
5.	Тернопільська обласна комунальна школа вищої спортивної майстерності	465						
IV група								
1.	СП "Ватра-Шредер"	1042				446		
2.	ДП Тернопільський обласний радіотелевізійний передавальний центр	468			118	122	134	

3.	СПМ Тернопільське науково-виробниче підприємство "Тернобуд"	500						
4.	Корпорація з питань садівництва, розсадництва, виробництва та консервної промисловості „Тернопільсадвинпром”	565						
5.	Тернопільський державний центр стандартизації, метрології та сертифікації Держстандарту України	534						

Таблиця 2.8

Структура середньомісячного доходу керівників середньої ланки підприємств і установ у 2003 р. (грн.)

Підприємство чи установа		Оплата за тарифними ставками (окладами)	Ринкова компонента	Доплата за умови праці	Надбавки	Премії	Соціальні виплати	Дивіденди
1		2	3	4	5	6	7	8
I група								
1.	ВАТ "Тернопільський комбайновий завод"	500						
2.	Тернопільське управління ЗАТ "Електро"	230						
3.	КП "Коопторг"	275						
4.	ДП "Комунальник - 1" ГТОВ „Мрія”	240				168		
5.	Тернопільське обласне фізкультурно-спортивне товариство „Колос” агропромислового комплексу	330						
II група								
1.	ВАТ Тернопільський радіозавод "Оріон"	616						
2.	Тернопільське ВАТ "Агроспецпостач"	385						
3.	ПП "Східний масив"	384				249		
4.	Тернопільський комерційний технікум	542			96	39		
5.	Комунальне підприємство сфери послуг "Чайка"	550						
III група								
1.	Комбінат "Будіндустрія" ВАТ "Тернопільбуд"	610				101		
2.	Тернопільська експедиція захисту хлібопродуктів	475						
3.	ПП "Дружба Сервіс - Житло 1"	498				30		
4.	Головне управління сільського господарства і продовольства Тернопільської ОДА	602				128		
5.	Тернопільська обласна комунальна школа вищої спортивної майстерності	320			96	20	100	
IV група								
1.	СП "Ватра-Шредер"	1196				412		

2.	ДП Тернопільський обласний радіотелевізійний передавальний центр	559			294	176		
3.	СПМ Тернопільське науково-виробниче підприємство "Тернобуд"	700						
4.	Корпорація з питань садівництва, розсадництва, виробництва та консервної промисловості „ТЕРНІПЛЬСАД ВИНПРОМ”	890						
5.	Тернопільський державний центр стандартизації, метрології та сертифікації Держстандарту України	592						

На фоні загальної кризової ситуації вигідно виділяються й такі підприємства четвертої групи, як СП „Ватра-Шредер” і Тернопільський обласний радіотелевізійний передавальний центр, у яких темпи зростання обсягів реалізації за період 1999-2003 рр. склали відповідно 188% і 155,5%. Однак навіть на таких успішних підприємствах за вказаний період темпи зростання прибутку скоротилися: в СП „Ватра-Шредер” у 2003р. – 90% від рівня 1999р., а в Тернопільському радіотелевізійному передавальному центрі – відповідно 80,9%.

Найгірша ситуація склалася на підприємствах першої групи, більшість із яких скорочують обсяги реалізації. Наприклад, у 2003 рр. обсяги реалізації у ВАТ „Тернопільський комбайновий завод” склали 79,8% від рівня 1999р., ЗАТ „Електро” – відповідно 49%.

Надзвичайно важливою, як було вказано раніше, є група показників інвестиційного забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили. Однак через неоднозначне трактування показника „інвестиції в персонал” підприємства надають неспівставну інформацію, яка не піддається економічній інтерпретації. Як показали проведені дослідження, ні одне з 20 обстежених підприємств за період 1999-2003 рр. не здійснило витрат на створення нових робочих місць, і лише окремі підприємства виділяли кошти на їхню модернізацію, найбільше - СМП „Тернобуд”, довівши цю суму у 2003р. до 210 тис. грн.

Серед показників організаційного забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили аналізувалися, в першу чергу, число

створених і скорочених робочих місць. Результати аналізу показали, що створювали нові робочі місця успішні підприємства: СМП „Тернобуд”, Тернопільський обласний радіотелевізійний передавальний центр, комунальне підприємство сфери послуг „Чайка”. Поряд з тим виявлено, що ВАТ „Тернопільський комбайновий завод” протягом останніх п’яти років постійно скорочує робочі місця (у 1999р. – 60, у 2003р. – 34), що негативно характеризує конкурентоспроможність цього підприємства на ринку робочої сили.

Серед двох останніх груп показників (інноваційне і технічне забезпечення, соціально-психологічне забезпечення) вдалося проаналізувати лише окремі з них. Так, усі підприємства із числа обстежених (крім СМП „Тернобуд”) вказали на стовідсоткове охоплення працівників колективними договорами та досить високі рівні стабільності колективів (крім новостворених малих підприємств).

З іншого боку, крім аналізу показників різного рівня узагальнення та агрегованості, а також їх значущості у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили, нами було проведене анкетування працівників підприємств, які представляють кожну із груп стратифікованої вибірки, а саме: ВАТ „Тернопільський комбайновий завод”, ВАТ „Тернопільський радіозавод „Оріон”, комбінат „Будіндустрія” ВАТ „Тернопільбуд”, СП „Ватра-Шредер”. Взірець анкети подано у додатку В.

З двадцяти опитаних працівників ВАТ „Тернопільський комбайновий завод” (15 робітників і 5 інженерно-технічних працівників) усі відповіли, що їх не влаштовує рівень теперішніх доходів, і всім доводиться використовувати інші джерела заробітків (робітники – на будовах, на допоміжних роботах в приватних підприємствах, на сезонних роботах, інженерно-технічні працівники – консультації приватним підприємствам, сумісництво в інших організаціях, на сільськогосподарських роботах, на будовах).

Аналогічне обстеження у ВАТ „Тернопільський радіозавод „Оріон” показало, що з 20 працівників лише 6 відповіли, що рівень доходів на даному підприємстві їх влаштовує, а 7 осіб використовують інші джерела заробітків.

Працівники комбінату „Будіндустрія” ВАТ „Тернопільбуд” вказали, що 6 із 20 опитаних влаштовує рівень заробітків, 5 – відносно влаштовує, решта ж дали інші різноманітні відповіді, однак 8 працівників з 20 використовують інші джерела заробітків.

В СП „Ватра-Шредер” з 20 опитаних працівників 8 відповіли, що задоволені рівнем доходів, 3 задоволені рівнем доходів відносно, решта відповіли по-різному (наприклад: не завжди, завжди хочеться більше тощо). Переважна більшість працівників (12 осіб) не використовують інших джерел заробітків.

Аналіз результатів анкетування показує, що працівники підприємств другої, третьої і четвертої груп дали приблизно однакові відповіді стосовно задоволення рівнем доходів, хоча вони суттєво відрізняються. Це свідчить про різну структуру мотивів, потреб і звичок працівників.

Отже, проведене дослідження можливостей забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили показує, що їх можна кваліфікувати як умовно-конкурентоспроможні на окресленому ринку з “фіктивним” запасом конкурентоспроможності. Цей запас, як показують дослідження, заснований на існуючій диспропорції між попитом і пропозицією на товар “робоча сила”. Відсутність мотиваційного моніторингу не дозволяє гнучко реагувати на потреби практики і адаптувати систему винагород до динаміки зовнішнього і внутрішнього середовища.

2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили та рейтинг підприємств м. Тернополя

Для забезпечення зацікавлених користувачів необхідною інформацією про конкурентоспроможність підприємств на ринку робочої сили і формування необхідного банку даних центрам зайнятості доцільно проводити постійне анкетування усіх, хто звертається до цих органів (безробітних, потенційних безробітних, незадоволених рівнем конкурентоспроможності своїх підприємств на ринку робочої сили тощо). Звичайно, ці анкети на перших етапах впровадження не матимуть бажаної глибини дослідження і деталізації через недостатній рівень наукових і методичних розробок з даної проблеми та різний рівень освіти і компетентності осіб, що звертаються до центрів зайнятості. Нами розроблений і запропонований до використання Тернопільським центром зайнятості варіант анкети для опитування усіх приватних осіб, що звертаються до цієї установи, з метою створення системи моніторингу конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили.

Враховуючи те, що протягом 2004 р. до міської служби зайнятості щомісячно зверталися від 880 осіб (січень) до 598 осіб (лютий), ми провели анкетування осіб, які звернулися до цієї служби протягом вересня-жовтня 2004р., використовуючи механічний 5-відсотковий відбір. У результаті було здійснене анкетування 81 особи, тобто кожного двадцятого із тих, хто звернувся до служби зайнятості. Зміст і форма анкети (додаток Д) були представлені так, щоб, з одного боку, всі питання були зрозумілими для будь-якої особи і не формували негативного ставлення та небажання відповідати, а також потребували мінімум часу для відповіді, а з іншого боку – давали можливість отримати необхідну інформацію для формування висновків про конкурентоспроможність підприємств на ринку робочої сили.

Аналіз результатів анкетування показав, що 22 особи (27,1%) належать до робітників, 11 осіб (13,6%) – бухгалтери і економісти, 11 (13,6%) – продавці і товарознавці, 7 (8,6%) – менеджери, фахівці з стимулювання збуту, комерційні агенти, 6 (7,4%) – інженери та технологи, 5 (6,2%) – вчителі і вихователі, 5 (6,2%) – службовці, 14 (17,3%) – інші.

Серед причин звільнення або пошуку нової роботи респонденти визначили такі:

- низький рівень заробітної платні – 40 (49,4%);
- скорочення штатів – 13 (16,0%);
- важкі умови праці (незадовільний режим роботи) – 5 (6,2%);
- пошук роботи за фахом – 5 (6,2%);
- за станом здоров'я – 5 (6,2%);
- незадоволення (зміна) керівництва, незадовільні стосунки в колективі – 3 (3,7%);
- ліквідація підприємства – 2 (2,5%);
- закінчення терміну контракту (випробувального терміну) – 2 (2,5%);
- сезонність і тимчасовість роботи - 2 (2,5%);
- незручність розташування підприємства, переїзд та інші – 4 (4,8%).

Серед запитань, включених до анкети, було й таке, що передбачало необхідність визначення (суб'єктивно, окремою особою) привабливості підприємств з позицій можливого працевлаштування. Переважне число респондентів віддало перевагу приватним підприємствам (76,6%), а державним – 11,1%. Окремі респонденти, визначаючи привабливість підприємств, не віддають перевагу формі власності, акцентуючи увагу на стабільних та високих заробітках (3,7%), а ряд з них взагалі вказують на відсутність привабливих підприємств на ринку робочої сили м. Тернополя (3,7%). Деякі респонденти вказують на привабливість тієї сфери діяльності, де вони могли б повністю реалізувати свій фах: проектно-конструкторські роботи, освіта (3,7%).

Серед найбільш конкурентоспроможних організацій на ринку робочої сили м. Тернополя респонденти виділяють ПП "Сахара", ПП "Ровекс", "Укртелеком", ПП „Меблева фабрика “НОВА”, банківські установи, ПП "Технотерн".

На запитання “Реально яким заробітком Ви були б задоволені, враховуючи економічну ситуацію в державі”, респонденти продемонстрували досить високу розбіжність: від прожиткового мінімуму (або мінімальної зарплати) до 2500 грн., причому серед робітників коливання склали від мінімальної до 2000 грн. Аналіз анкет показав, що бажаний розмір заробітку серед тих, хто звернувся до служби зайнятості, розподілився так (табл. 2.9).

Аналіз даних таблиці 2.9 показує, що найбільшу частку у вибірці складають особи, які б прагнули мати місячний заробіток від 500 до 1000 грн. (71,6%), що не відповідає реальній ситуації в м. Тернополі. Останнє дає можливість стверджувати про низький рівень конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили та про формування додаткових передумов міграції, оскільки проведене опитування показало розбіжності в очікуваннях підприємств та їх працівників (реальних і потенційних).

Таблиця 2.9

Бажаний розмір заробітку осіб, що звернулися до Тернопільського центру зайнятості у вересні-жовтні 2004р.

Розмір бажаного заробітку, грн.	Кількість опитаних	Відсоток від загальної кількості
Прожитковий мінімум	1	1,2
Мінімальна зарплата	1	1,2
300-500 грн.	11	13,6
500-700 грн.	29	35,8
800-1000 грн.	29	35,8
1500-2000 грн.	5	6,2
2500 грн.	2	2,5
Заробіток, яким можна себе нормально забезпечити	3	3,7
В с ь о г о	81	100

Серед джерел отримання інформації про привабливість підприємств для робочої сили респонденти назвали пресу, радіо, інформацію центру зайнятості, усну рекламу. Поряд з тим в анкетах зазначалося, що для респондентів необхідною є інформація про розмір заробітної платні на підприємствах, умови праці, додаткові гарантії, режим роботи і технологія виробництва, інформація

про робочі місця в м. Тернополі, а також в Україні та за її межами. Лише три респонденти вказали, що при виборі місця роботи їх цікавитимуть стиль керівництва на підприємстві (“порядність керівництва”, “директор як людина і керівник”, “взаєморозуміння керівництва з підлеглими, ставлення керівництва до порушень на виробництві”).

Поряд з тим такий метод оцінювання конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили є однобоким і часто необ’єктивним, оскільки респонденти, з одного боку, не завжди володіють повною і достовірною інформацією про можливі місця працевлаштування, а з іншого – кожна людина формує свої пріоритети у виборі підприємства для реалізації свого потенціалу і має свої особливі мотиви діяльності.

Для глибшого і детальнішого оцінювання об’єктів за певними критеріями сучасна управлінська наука і практика виробили ряд методик встановлення рейтингу цих об’єктів для використання зацікавленими споживачами такої інформації.

Існує два підходи до аналізу ефективності управління підприємством та окремими видами економічної діяльності: табличний та коефіцієнтний [39]. Суть табличного методу полягає у виявленні факторів, що призвели до відхилення фактичних значень показників ефективності управління від планових чи їх значень за минулий період. Важливість цього підходу дещо зменшилась в останні роки у зв’язку з переходом суб’єктів господарювання на індикативне планування, посиленням дії факторів невизначеності в умовах трансформації економічної системи України.

Коефіцієнтний аналіз властивий саме ринковій економіці і суть його полягає в порівнянні значень певних показників, які, в свою чергу, враховують фактори невизначеності, ризики тощо. Згадані показники можуть бути двох видів: часткові (оцінюють певні сторони управлінської діяльності) та інтегральні (характеризують ефективність управління в даному аспекті з урахуванням множини часткових показників та чинників). Отже, поряд з аналізом часткових показників часто виникає задача формування інтегральних, узагальнених показників, що охоплюють майже всі сторони діяльності

підприємств. Такі показники є рейтингами підприємств в тій чи іншій сфері діяльності. Більшість авторів вказують, що побудова таких інтегральних показників, які охоплюють абсолютно всі сфери діяльності підприємства та всі управлінські процеси, є досить складною задачею [39].

Очевидно, що рейтингові показники (надалі рейтинги) не можуть бути універсальними для усіх цілей аналізу, тобто кожен рейтинг має конкретне, чітко окреслене цільове призначення. Побудова рейтингової оцінки передбачає виконання наступних етапів:

- збір і обробка вихідної інформації, корекція даних і приведення їх до аналітичного виду;
- обґрунтування системи показників (часткових коефіцієнтів, що характеризують певний вид управлінської діяльності);
- вибір методики розрахунку інтегрального показника, його розрахунок;
- ранжування підприємств за визначеною рейтинговою шкалою.

Для зведення часткових оцінок до інтегральної найчастіше використовують методи експертних оцінок і методи математичного моделювання. З методів математичного моделювання для оцінки інтегральних показників використовують кластерний аналіз, суть якого полягає у тому, що сукупність з n підприємств, що характеризується m локальними показниками, поділяється на декілька груп. Підприємства, що включені до окремого кластера, мають близькі значення узагальненого показника, розрахованого за одним з критеріїв математичної статистики.

Широковживаним методом розрахунку інтегрального показника є розрахунок його за формулою:

$$Y_i = \sum_{j=1}^m \beta_j X_{ij}, \quad (2.1)$$

де Y_i - інтегральний показник;

β_j - експертна оцінка значимості j -го часткового показника;

X_{ij} - значення часткових показників по i -му підприємству.

Отже, ми використовуємо відомий математичний апарат для вирішення нової, раніше не ставленої і не розв'язуваної задачі. Із системи показників, представленої у підрозділі 1.2., ми вибрали такі, що є найактуальнішими, піддаються кількісному виразу і акумулюються у відповідній документації.

Згідно з описаним вище підходом побудуємо модель розрахунку рейтингу підприємств для представників певної професії (бухгалтер, інженер, економіст, брендменеджер, програміст, постачальник тощо).

Показники, з яких формуватимемо рейтинг:

- K_1 - відношення середньої зарплати представників даної професії на підприємстві до середньої заробітної платні у регіоні. Збільшення K_1 збільшує рейтингову оцінку підприємства;
- K_2 - відношення максимальної заробітної платні до мінімальної на підприємстві; збільшення K_2 знижує рейтинг підприємства, оскільки зростання K_2 свідчить про дискримінацію певних категорій працівників по відношенню до інших;
- K_3 - відношення кількості працівників, що звільнилися за власним бажанням, до кількості працівників, прийнятих протягом року з урахуванням рівня зареєстрованого безробіття у регіоні. Збільшення K_3 знижує рейтинг, оскільки виражає міру незадоволення працівників умовами праці на підприємстві чи діяльністю керівництва;
- K_4 - наявність конкурсної системи набору кадрів ($K_4=1$ при наявності конкурсу на заміщення посад працівників певної професії і $K_4=0$ при її відсутності). Якщо $K_4=1$, рейтинг зростає, що пояснюється наявністю системи оцінок та кількох бажаючих працювати на даній вакантній посаді;
- K_5 - (якщо $K_4=1$) середнє відношення числа учасників конкурсу за певний проміжок часу до кількості оголошених вакантних посад. Якщо K_5 зростає, то й рейтинг зростає;

K_6 - частка премій у середньомісячному доході працівника підприємства.

Якщо K_6 зростає, то і рейтинг зростає.

Логарифми показників матимуть наступний вигляд:

$$Q_1 = \ln K_1; Q_2 = \ln K_2; Q_3 = \ln K_3; Q_4 = \ln(1 + K_4 \cdot K_5); Q_5 = \ln K_6. \quad (2.2)$$

Враховуючи характеристики часткових коефіцієнтів та модель (2.1), рейтингову оцінку розраховуватимемо за формулою:

$$R = \beta_1 Q_1 - \beta_2 Q_2 - \beta_3 Q_3 + \beta_4 Q_4 + \beta_5 Q_5, \quad (2.3)$$

де $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ - вагові коефіцієнти часткових показників;

Q_1, Q_2, Q_3, Q_4, Q_5 - логарифми від часткових показників $K_1 - K_6$.

Скориставшись методом експертних оцінок, враховуючи мету шуканого рейтингу, встановимо:

$$\begin{aligned} \beta_1 &= 4, \\ \beta_2 &= \beta_3 = \beta_4 = 1, \\ \beta_5 &= 1 \end{aligned} \quad (2.4)$$

отже,
$$R = 4Q_1 - Q_2 - Q_3 + Q_4 + Q_5 \quad (2.5)$$

Підставивши (2.2) у попередній вираз, отримаємо:

$$R = 4 \ln K_1 - \ln K_2 - \ln K_3 + \ln(1 + K_4 \cdot K_5) + \ln(1 + K_6) \quad (2.6)$$

Отже, розрахувавши за формулою (2.5.) рейтинг n по підприємствах і посортувавши їх від найбільшого значення R до найменшого, згрупуємо досліджувані підприємства за наступною рейтинговою шкалою:

Перші 5% - 4 бали (найвищий рейтинг);

Наступні 15% - 3 бали (рейтинг вище середнього);

Наступні 50% - 2 бали (середній);

Решта 30% - 1 бал (низький рейтинг).

Запропонована нами модель визначення рейтингу конкурентоспроможності підприємства для потенційних працівників реалізована в середовищі Excel (додаток Е). Вона може застосовуватися для визначення

рейтингу підприємств однієї галузі виробництва. У випадку, коли необхідно визначити рейтинг галузей виробництва відносно потенційних працівників, що характеризуються абсолютною мобільністю між галузями, у виразі (2.6) часткові коефіцієнти K_1, K_2, K_3, K_5, K_6 представлятимуть собою інтервальну оцінку часткових показників за групами підприємств за галузевою належністю.

Реалізувавши запропонований методичний підхід для 20 підприємств стратифікованої вибірки, отримуємо результати, представлені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок рейтингу підприємств для представників певної професії (бухгалтер)

№	Підприємство	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	R
1	ВАТ "Тернопільський комбайновий завод"	1,15	12	0,4	1	4	0	1
2	Тернопільське управління ЗАТ "Електро"	0,69	4,5	0,8	1	2	0,3	-1
3	Кооперативне підприємство "Коопторг"	0,86	1	3	0	0	0	-2
4	Дочірнє підприємство "Комунальник-1" ТОВ "Мрія"	0,79	5	0,1	1	6	0,4	2
5	Тернопільське обласне фізкультурно-спортивне товариство "Колос" агропромислового комплексу	0,89	2	0,7	0	0	0	-1
6	ВАТ "Тернопільський радіозавод „Оріон"	1,2	13	1,2	1	5		0
7	Тернопільське ВАТ "Агроспецпостач"	0,92	6,7	0,7	0	0	0	-2
8	Приватне підприємство "Східний масив"	0,96	4,4	0,1	0	0	0,3	1
9	Тернопільський комерційний технікум	0,74	11	0,2	1	1	0,1	-1
10	Комунальне підприємство сфери послуг "Чайка"	1,32	4	0,4	1	2	0	2
11	Комбінат "Будіндустрія" ВАТ "Тернопільбуд"	1,44	2,3	0,1	1	3	0,1	4
12	Тернопільська експедиція захисту хлібопродуктів	1,2	5	0,6	1	5	0,1	2
13	Приватне підприємство "Дружба сервіс - житло 1"	1,15	6	0,1	0	0	0,2	1
14	Головне управління сільського господарства і продовольства Тернопільської ОДА	1,97	3,6	0,1	1	5	0,3	6
15	Тернопільська обласна комунальна школа вищої спортивної майстерності	0,79	3	1,1	1	1	0,3	-1
16	Спільне підприємство „Ватра-Шредер"	3,43	11	0,1	1	8	0,3	7
17	Державне підприємство „Тернопільський обласний радіотелевізійний передавальний центр"	2,77	8,9	0	1	8	0,1	8
18	Спільне мале підприємство Тернопільське науково-виробниче підприємство "Тернобуд"	1,64	5,5	0	0	0	0	4

19	Корпорація з питань садівництва, розсадництва, виробництва та консервної промисловості „Тернопільсадвинпром”	1,86	7,1	0,1	0	0	0	2
20	Тернопільський державний центр стандартизації, метрології та сертифікації Держстандарту України	1,76	6,1	0,1	1	3	0	5

На основі даних таблиці 2.10 можна представити рейтинг оцінюваних підприємств, за результатами якого робимо висновок про те, що два перших місця у ньому займають підприємства з четвертої групи, які мають високі ринкові позиції, постійний позитивний імідж у регіоні, а також дієву систему винагород, що й виявлено у результаті аналізу у підрозділі 2.2. Останні позиції займають підприємства, на яких виявлені слабкі можливості забезпечення конкурентоспроможності на ринку робочої сили. Це засвідчує доцільність використання саме такої методики встановлення рейтингу підприємств.

Повний результат оцінювання представлений у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Рейтинг підприємств для представників певної професії (бухгалтер)

№	Підприємство	R	Якісна оцінка	Бальна оцінка
1	Державне підприємство „Тернопільський обласний радіотелевізійний передавальний центр”	8	висока	4
2	Спільне підприємство „Ватра-Шредер”	7	вище середнього	3
3	Головне управління сільського господарства і продовольства Тернопільської ОДА	6	вище середнього	3
4	Тернопільський державний центр стандартизації, метрології та сертифікації Держстандарту України	5	вище середнього	3
5	Комбінат "Будіндустрія" ВАТ "Тернопільбуд"	4	середня	2
6	Спільне мале підприємство Тернопільське науково-виробниче підприємство "Тернобуд"	4	середня	2
7	Дочірнє підприємство "Комунальник-1" господарського товариства з обмеженою відповідальністю "Мрія"	2	середня	2
8	Комунальне підприємство сфери послуг "Чайка"	2	середня	2
9	Тернопільська експедиція захисту хлібопродуктів	2	середня	2
10	Корпорація з питань садівництва, розсадництва, виробництва та консервної промисловості "Тернопільсадвинпром"	2	середня	2
11	ВАТ "Тернопільський комбайновий завод"	1	середня	2
12	Приватне підприємство "Східний масив"	1	середня	2
13	Приватне підприємство "Дружба сервіс -житло-1"	1	середня	2
14	ВАТ "Тернопільський радіозавод "Оріон”	0	середня	2
15	Тернопільське управління ЗАТ "Електро"	-1	низька	1

16	Тернопільське обласне фізкультурно-спортивне товариство "Колос" агропромислового комплексу	-1	низька	1
17	Тернопільський комерційний технікум	-1	низька	1
18	Тернопільська обласна комунальна школа вищої спортивної майстерності	-1	низька	1
19	Кооперативне підприємство "Коопторг"	-2	низька	1
20	Тернопільське ВАТ "Агроспецпостач"	-2	низька	1

Нами проведено дослідження 20 підприємств і установ м. Тернополя, однак такі оцінювання можливі у будь-який час для будь-якої кількості об'єктів з метою інформування зацікавлених споживачів інформації.

Висновки до розділу 2

1. Побудова системи управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку робочої сили в Україні передбачає дослідження і прогнозування зовнішнього середовища підприємств. У сучасних умовах це передбачає аналіз світогосподарських процесів, міграційних потоків, тенденцій ринку робочої сили світу і Європи. Нині в Європі існує ринок робочої сили, який поділяється на три зони з різними можливостями і правилами для працюючих за наймом. Можна передбачати, що найближчим часом стосунки між цими трьома зонами будуть регулюватися новими положеннями і впливами, обумовленими міграцією робочої сили.

2. Мобільність на європейському ринку робочої сили, яка суттєво вплине на динаміку робочої сили в Україні, у перспективі буде визначатися, в першу чергу: приватними ініціативами гнучкої найманої робочої сили; правилами ЄС для мігрантів; перебазуванням у напрямі Східної Європи ряду підприємств або їх підрозділів. Ці новітні тенденції потребують детального вивчення і врахування при побудові державної кадрової політики, а також при виробленні управлінських заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств України на ринку робочої сили.

3. Основні тенденції ринку робочої сили Тернопільської області, виявлені нами під час дослідження, сформульовані так: загострення диспропорцій між

попитом і пропозицією робочої сили і яскраво виражена депресивність ринку робочої сили; стійке відставання рівня заробітної платні від загальнодержавного; активізація міграційних процесів, у тому числі нелегальних; відставання інфраструктури ринку робочої сили від потреб вітчизняного ринку.

4. Вивчення можливостей внутрішнього середовища підприємств і установ в управлінні їх конкурентоспроможністю на ринку робочої сили передбачає аналіз їхніх систем управління персоналом як засобів досягнення цієї конкурентоспроможності. Аналіз показав, що переважна більшість підприємств м.Тернополя не створює належних матеріальних і соціальних вигод для персоналу і тому є напривабливими для робочої сили. Громадяни, не зайняті трудовою діяльністю, вважають за доцільне мати статус безробітних, займаючись самозабезпеченням, “човниковою” торгівлею, тимчасовою трудовою діяльністю за кордоном.

5. На переважній більшості підприємств не сформовані стратегії управління персоналом, кадрова робота носить епізодичний характер і кваліфікується як реактивна, а питання управління персоналом розпорощені між значною кількістю лінійних і функціональних підрозділів, спеціалісти не мають відповідних знань і навичок.

6. Запропонована методика рейтингової оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили дала можливість встановити рейтинг підприємств м. Тернополя. Такі оцінювання можливі у будь-який час для будь-якої кількості об'єктів з метою інформування зацікавлених споживачів інформації.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ І ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ РОБОЧОЇ СИЛИ

3.1. Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку робочої сили

Виходячи з сучасної концепції людського розвитку, яка передбачає побудову всієї системи господарювання з урахуванням пріоритетів людини, ми теоретично обґрунтовуємо і пропонуємо реалізувати у практичній діяльності підприємств новий концептуальний підхід, передумовами якого виступають:

- недосконалість державної кадрової політики;
- демографічна криза, яка спонукатиме підприємства конкурувати за кваліфіковані кадри і потребуватиме побудови і впровадження дієвої системи управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку робочої сили;
- міграційні процеси, які посилюють дефіцит робочої сили;
- протиріччя між новими вимогами ринку та застарілою практикою управління персоналом вітчизняних підприємств;
- подвійне ставлення до розвитку персоналу – як до мети діяльності і як до засобу досягнення цієї мети;
- низький рівень конкурентоспроможності значного числа вітчизняних підприємств, при якому існуючі вакансії на цих підприємствах не заповнюються навіть при наявності високого рівня безробіття.

Концепцію управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили ми розглядаємо як сукупність ідей, положень та адекватних їм методологічних основ щодо створення нової управлінської

парадигми шляхом гармонізації тріади “держава – органи місцевого самоврядування – підприємство”, що формує привабливість підприємств на ринку робочої сили через створення системи винагород, пільг і гарантій для теперішніх і потенційних працівників. На наш погляд, реалізація таких ідей дозволить підвищити якість життя у світлі сучасних поглядів на людський розвиток.

Під якістю трудового життя розуміють ступінь, до якого працівники організації можуть задовольнити свої матеріальні і соціальні особисті потреби під час праці та після закінчення активної трудової діяльності. Параметрами, що характеризують якість трудового життя, є стан розвитку людського потенціалу в суспільстві, стан ринку праці, рівень грошових доходів та платоспроможності населення, умови праці, стан соціально-трудових відносин, соціального забезпечення [171, с.513].

Принципово новий підхід, покладений у концепцію, полягає у зміні акцентів і пріоритетів розвитку: у центрі уваги будь-якої діяльності – не товари і послуги, а людина. Запропонована нами концепція передбачає побудову всієї системи господарювання з урахуванням пріоритетів людини: на макрорівні ця ідея реалізується в переорієнтації на розвиток людського капіталу на відміну від збільшення валового внутрішнього продукту (на душу населення). А.Маршалл вказував: “Вироблення багатства – це лише засіб підтримки життя людини, задоволення її потреб та розвитку її сил – фізичних, розумових, і моральних. Сама ж людина – головний засіб виробництва всього багатства і вона ж є кінцевою метою багатства” [92, с.246]. Посилаючись на висновки всесвітньо відомих учених М.Десаї, А.Сена, М.Уль-Хака, український науковець А.П.Ревенко наголошує, що принципово новий підхід, покладений у концепцію людського розвитку, полягає у тому, що за сучасних умов досягнутий рівень добробуту має розглядатися як можливість людей вести таке життя, яке вони вважають гідним, а не лише за рівнем душевого доходу. Дохід повинен розглядатися не

як кінцева мета, а як важливий засіб, який дозволяє поширити людський вибір в отриманні освіти, можливостей тривалого і здорового життя, формуванні такого способу життя, яке людина вважає найбільш відповідним її розумінню і потребам. Людський розвиток розглядається як мета і критерій суспільного прогресу. За цією концепцією, людський розвиток одночасно є процесом поширення людського вибору і досягнутого рівня добробуту людей. А можливості розширення вибору можуть охоплювати різні напрямки людського розвитку, які історично змінюються. Отже, основна ідея концепції людського розвитку полягає в тому, що акцент розвитку переноситься зі збільшення виробництва ВВП на людський капітал. Люди стають об'єктом політики і одночасно важливим інструментом свого власного розвитку і поширення вибору способів життя. Замість товарів у центрі уваги стає людина [129, с.221-222].

На мікрорівні дохід теж не є метою діяльності (як це передбачається традиційними концепціями стратегічного управління та процедурами побудови ієрархії цілей); нами він розглядається як засіб підвищення якості життя, розвитку особистості, формування способу життя відповідно до уявлень і сподівань людини у світлі розширення вибору особистості у побудові свого сьогодення і майбутнього.

Сьогодні аналіз статистичних даних свідчить про початок економічного піднесення і Україні (2000-2003 рр.) і на ринку робочої сили відчуються перші позитивні зрушення, однак, як показують прогнози, за цей період не сформувався достатній потенціал стійкого економічного зростання економіки [28, с.101]. Про це й свідчить індекс людського розвитку за методикою організації “Програма розвитку ООН” (ПРООН)¹ представлений у таблиці 3.1.

¹ ІЛР об'єднує в одному показнику три основних напрями людського розвитку: 1) тривалість життя новонародженого за умови, що протягом його життя рівень смертності залишиться стабільним (цей показник характеризує умови життя, стан охорони здоров'я); 2) стан освіти (рівень письменності дорослого населення і співвідношення людей що навчаються у навчальних закладах I-III рівнів, до кількості людей, які за віком можуть навчатися у цих закладах); 3) показники життєвого рівня, добробуту населення (показник ВВП на душу населення, який розраховується на базі купівельної спроможності валют).

**Індекс людського розвитку (ІЛР) ПРООН по Україні і місце України
серед країн світу за цим індексом [44, с.227]**

Рік доповідей	Рік, за яким розрахований ІЛР	ІЛР по Україні	Середній ІЛР по світу	Місце України по ІЛР	Кількість країн у ІЛР
1993	1990	0,844	...	45	173
1994	1992	0,823	0,608	45	173
1995	1992	0,842	0,759	54	174
1996	1993	0,719	0,746	80	174
1997	1994	0,689	0,764	95	175
1998	1995	0,665	0,772	102	174
1999	1997	0,721	0,706	91	174
2000	1998	0,744	0,712	78	174
2001	1999	0,742	0,716	74	162
2002	2000	0,748	0,722	80	173

Дані таблиці 3.1 свідчать, що за рівнем людського розвитку Україна у рейтингу перемістилася з 45 місця (1993р.) на 80-е (2002р.). У науковій літературі наводяться й інші, ще песимістичніші, оцінки.

Запропонована ж нами концепція спрямована на ліквідацію такого відставання. Гармонізація тріади, що покладена нами в основу концепції управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили, передбачає пошук вирішення проблеми у тримірному просторі взаємодії держави, конкретного підприємства і персоналу:

1. Держава формує правове поле і відповідно будує кадрову політику, яка реалізується у тісному взаємозв'язку з демографічною, міграційною, технічною, інноваційною політиками держави. Саме від їхньої узгодженості і залежить вплив макросередовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку робочої сили.

2. Органи місцевого самоврядування в межах діючого правового поля покликані сприяти суб'єктам господарювання у вирішенні їхніх задач

шляхом стимулювання пріоритетних сфер діяльності, формування і реалізації регіональних програм розвитку підприємництва, ліквідації безробіття тощо.

3. Для підприємств та інших суб'єктів господарювання, і це є оригінальним аспектом концепції, ми пропонуємо такі пріоритети:

3.1. Випереджуючий розвиток персоналу, що передбачає набуття ним знань, формування умінь і навичок з урахуванням стратегічних завдань підприємства, розвитку особистості та реалізації креативного підходу в управлінні. Положення про випереджуючий розвиток персоналу є принциповим у сформованій нами концепції, оскільки забезпечує гармонізацію соціального і економічного ефектів діяльності, а також наповнення новим змістом процесу праці. Формування перспективних конкурентних переваг можливе лише за умови вкладання коштів у персонал як основний ресурс підприємства.

3.2. Формування сприятливого трудового середовища, яке ми визначаємо як сукупність економічних і соціальних умов праці, стану організаційної культури, соціально-психологічного клімату на підприємстві, сформованих під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього ринків робочої сили, які формують якість життя, у тому числі можливості розвитку працівника як професіонала і особистості (рис. 3.1).

3.3. Врахування життєвого циклу продукції при побудові стратегії розвитку персоналу. Нині агресивне конкурентне середовище все частіше ставить проблему не розширення ринків, а їх зміну або ж створення нових, тому з погляду на стратегію розвитку персоналу необхідно ставити питання про формування персоналу, орієнтованого на прогностичні оцінки нових потреб та ринків. Це, у свою чергу, потребує значної гнучкості виробництва, особливо за умов зростання індивідуалізації виробництва та скорочення життєвого циклу товару.

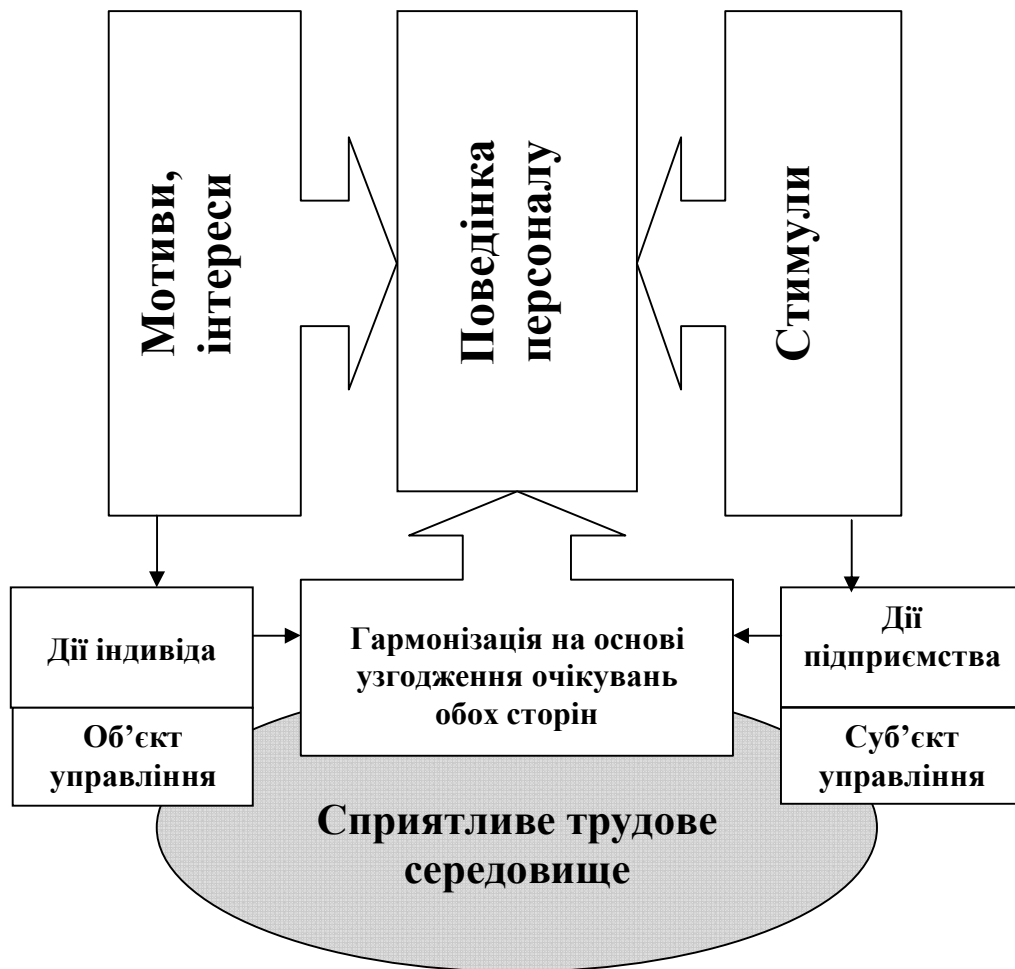


Рис. 3.1. Підхід до формування сприятливого трудового середовища

Схематично концепція управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили представлена на рис. 3.2.

За нашим переконанням, ефективність вирішення проблеми гармонізації триади “держава – органи місцевого самоврядування – підприємство” та пошук оптимального рішення у тримірному просторі передбачають:

- усунення конфлікту економічних і соціальних цілей. Нині в управлінні персоналом стоїть гостра проблема забезпечення пріоритету (а як мінімуму – паритету) цілей соціальної ефективності перед цілями економічної ефективності, однак цього досягти важко, особливо в малих підприємствах, де найчастіше проявляється юридична незахищеність персоналу;



Рис. 3.2. Концепція управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили

- реалізація ідей соціального партнерства у тримірному просторі. Під соціальним партнерством розуміють ідеологію, форми і методи узгодження інтересів різних соціальних груп і їхніх членів з метою конструктивного співробітництва [45, с.699];
- вироблення (удосконалення) методів дослідження ринку робочої сили, створення і реалізація форм координації маркетингової діяльності на усіх рівнях і площинах тріади;
- узгодження політики інвестування в трудові ресурси на рівні держави, органів місцевого самоврядування і персоналу суб'єктів господарювання;
- вироблення програм створення і модернізації робочих місць.

У свою чергу, всі складові елементи проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили можна успішно усунути

за умови розробки і реалізації науково обґрунтованої стратегії діяльності і, насамперед, її складової частини – управління персоналом підприємства, на що ми вказували у підрозділі 1.3. У якості спеціального інструментарію як універсальної форми зовнішнього і внутрішнього впливу ми пропонуємо використання маркетингового і логістичного підходів до вирішення ряду принципових питань управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили [64; 66; 68; 71].

Орієнтуючись на перспективні тенденції розвитку, формуючи та стимулюючи клієнта (як покупця і як потенційного працівника) і тим самим забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили, а з іншого – прагнучи утримувати частку ринку як засіб досягнення мети, у сфері маркетингу підприємство змушене вирішувати двоїсте завдання: розробляти і впроваджувати як загальну стратегію маркетингу, так і її складову частину, яка, однак, у цій ситуації має пріоритетне значення, а саме – стратегію маркетингу персоналу. Зазначена стратегія повинна мати за мету забезпечення випереджуючого розвитку персоналу.

Отже, реалізація запропонованого концептуального підходу передбачає розробку системи маркетингу, впровадження якої дасть можливість створити інформаційну базу для формування єдиного потоку знань, компетенцій, навичок та умінь персоналу для ефективного функціонування підприємства на ринках, у тому числі й на ринку робочої сили. Реалізація такого завдання передбачає використання як внутрішнього, так і зовнішнього маркетингу персоналу.

Забезпечення випереджуючого розвитку персоналу, що є принциповим у нашій концепції, можливе за умови використання, крім принципів маркетингу, й логістичного підходу, який ми розглядаємо як ланцюг цілеспрямованих управлінських функцій із формування і раціонального використання необхідних знань, умінь і навичок різних категорій персоналу для вироблення конкурентоспроможної продукції у запланованих обсягах. Така діяльність починається (на вході операційної системи) з визначення

потреби в персоналі, проведення маркетингових досліджень, забезпечується процесом мотивованої трудовіддачі і закінчується (на виході операційної системи) отриманням продукту, фактичної сукупності компенсацій і певного рівня задоволення системою винагород, а також розвитком та управлінням рухом персоналу. Системність такої діяльності передбачає необхідність забезпечення високого рівня організації та узгодження систем маркетингу і оцінки персоналу, планування виробництва та праці, а також прогнозуванням ринку робочої сили, збуту продукції, появи інновацій.

Для реалізації сформульованої нами концепції необхідно забезпечити:

- активну діяльність щодо пропаганди основних концептуальних ідей і практичного втілення їх у життя;
- моніторинг ринку робочої сили, а також внутрішніх ринків робочої сили окремих підприємств;
- постійний аналіз основних макроекономічних показників, а також системи винагород, пільг і гарантій окремих підприємств та досліджувати взаємозв'язки між ними;
- оперативну діяльність щодо внесення необхідних корективів на основі реакції зворотного зв'язку.

Практична реалізація такої концепції дозволить виробити засади управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили, у тому числі:

- забезпечити високий рівень соціальної відповідальності підприємства;
- створити позитивний імідж підприємства;
- забезпечити формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- забезпечити ефективну мотивацію на основі поєднання очікувань індивіда і підприємства.

3.2. Модель превентивного управління персоналом на основі маркетингу і логістики

Сучасні економічні умови ставлять перед вітчизняними підприємствами принципово нові проблеми, вирішення яких потребує нових підходів. Так, якщо раніше зміни і організаційні вдосконалення зводилися переважно до експансії, і, як наслідок, до пошуку додаткової робочої сили за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел, то сьогодні гострота проблеми полягає у можливостях створення нових і модернізації робочих місць, ліквідації прихованого безробіття, звільнення, раціонального використання персоналу. Актуальність вирішення проблеми забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на ринку робочої сили підсилюється й тим, що ряд важливих завдань управління персоналом на більшості підприємств практично не реалізується (управління трудовою мотивацією, аналіз кадрового потенціалу, маркетинг персоналу, управління зайнятістю, соціально-психологічна діагностика, вивчення потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації тощо).

Виходячи із сформульованої нами концепції, для побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили на рівні підприємства необхідно:

- оцінити конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили і на основі цього визначити його рейтинг;
- провести ґрунтовний аналіз макро- і мікросередовища діяльності ;
- дослідити процес формування і реалізації стратегії діяльності та стратегії управління персоналом;
- сформулювати рекомендації щодо створення орієнтованого на людину трудового середовища на основі превентивної системи управління персоналом;
- виробити рекомендації щодо реалізації принципів маркетингу і логістики при формуванні стратегії розвитку персоналу;

- виробити рекомендації щодо удосконалення організаційного забезпечення та інформаційної бази управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили.

Усі зазначені вище питання належать або є спорідненими до сфери маркетингу персоналу, який є відносно новим напрямом розвитку теорії і практики маркетингу. Проведені нами дослідження показали, що комплекс маркетингу персоналу підприємства повинен передбачати:

- багаторівневність досліджень;
- адекватність показників аналізу, оцінки і прогнозування;
- охоплення усіх функціональних сфер діяльності;
- узгодженість з органами місцевої влади.

Ефективна маркетингова діяльність можлива за умови її реалізації в межах запропонованої нами тріади (держава – органи місцевого самоврядування – підприємство), а користувачами маркетингової інформації про конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили можуть бути різні групи населення. Так, для забезпечення зацікавлених користувачів інформацією про конкурентоспроможність підприємств регіону на ринку робочої сили служби зайнятості повинні проводити відповідні маркетингові дослідження (наприклад, на основі розроблених нами анкет, представлених у додатку Д) і надавати інформацію як організаціям, так і приватним особам за відповідну плату. Це створило б умови для удосконалення науково-методичного і технічного оснащення зазначених служб. У наших дослідженнях ми обґрунтовували необхідність формування і функціонування системи моніторингу ринку робочої сили з акцентом на аналізі рівня дефіцитності професій, рівня доходів різних категорій персоналу на підприємствах різної галузевої приналежності в регіоні, створення нових робочих місць тощо [67, с. 486].

Детальна інформація про конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили необхідна таким користувачам:

- безробітним, а також особам, що є потенційними або прихованими безробітними, або таким, що мають вторинну зайнятість;
- закладам освіти різних рівнів акредитації;
- центрам зайнятості населення та державним і місцевим органам управління;
- посередницьким організаціям по добору персоналу та спеціалізованим навчальним центрам;
- підприємствам, що виробляють аналогічну продукцію;
- підприємствам, які мають у своєму штаті кваліфікованих працівників, а також працівників з універсальною кваліфікацією, і прагнуть створити для них конкурентоспроможні умови підвищення якості життя;
- інвесторам.

Однак кожна група користувачів такої інформації висуває свої критерії оцінки конкурентоспроможності. Так, за нашими оцінками, є відмінності у підходах до зазначеної оцінки спеціалізованими організаціями та окремими індивідами. Зокрема, можна звернути увагу на те, що рівень обґрунтованості та достовірності оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили спеціалізованими організаціями залежить від освіти, компетенції і досвіду роботи за даним фахом відповідних працівників. Проведені нами дослідження показали, що комплексного дослідження піднятої нами проблеми ці служби ще не здійснювали. Крім того, вітчизняна наука не сформувала достатньо надійних методів оцінки такого місткого і актуального сьогодні показника, як конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили. Говорячи про таку оцінку з боку окремих осіб, необхідно вказати на ряд значних труднощів через брак інформації і вплив суб'єктивного фактора (інформація центрів зайнятості та інших компетентних органів не потрапляє до масового користувача).

Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили є й у різних категорій потенційних і фактичних працівників

підприємства залежно від рівня освіти, кваліфікації, виробничого досвіду та досвіду роботи на даному підприємстві (малокваліфіковані робітники; спеціалісти; особи, що мають дефіцитні професії тощо). Відповідно до цього критерію персонал виставляє різні вимоги до рівня витрат на професійне навчання та інші форми розвитку персоналу, рівня плинності, внутрі-організаційної мобільності, втраченої продуктивності тощо.

За умов деформованого ринку робочої сили в Україні навіть ті підприємства, які виробляють продукцію з низьким рівнем конкурентоспроможності і мають проблеми з її збутом, часто визнаються їх персоналом конкурентоспроможними на ринку робочої сили. Це пояснюється можливістю для працівників таких підприємств отримати і зберегти неперервний трудовий стаж, гарантії пенсійного забезпечення в ситуації їх так званої “вторинної зайнятості” і самозабезпечення.

Доступ до такої інформації дасть можливість, з одного боку, залучити до конкурентоспроможних підприємств кваліфіковані трудові ресурси, а іншим підприємствам – виробляти стратегічні заходи для удосконалення системи винагород, формування соціальних гарантій тощо.

Важливість вироблення нових підходів до управління персоналом підприємства підсилюється й необхідністю формування оптимального складу персоналу з урахуванням його випереджуючого розвитку для створення внутрішніх умов удосконалення продукту і технологічного процесу, а також робочих місць з метою забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції.

Проведені нами дослідження підтверджують, що вирішення проблеми оптимізації процесу виробництва конкурентоспроможного продукту (з урахуванням оптимізації трудового процесу), а також побудови і реалізації стратегії управління персоналом можливе на основі логістичного підходу, який сьогодні широко використовується у багатьох сферах управлінської діяльності як на макро-, так і мікрорівнях. Це передбачає, на нашу думку, інтегрування всіх управлінських функцій з метою створення об’єднаного

впливу на формування і ефективне використання персоналу підприємства відповідно до визначених стратегічних завдань.

Реалізація логістичного підходу у формуванні персоналу з урахуванням випереджуючого його розвитку (трудового потоку, якщо використовувати термінологію логістики) вимагає комплексного вирішення і удосконалення практично всіх підсистем управління персоналом; на прикладному ж рівні ця проблема може бути розв'язана на основі методів математичного моделювання.

Проведені нами дослідження дозволяють стверджувати, що реалізація логістичного підходу до побудови системи управління персоналом і формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили формує, поряд з вирішенням основного питання, такі конкурентні переваги [66, с. 77]:

- синхронізація руху матеріальних, інформаційних, фінансових ресурсів у межах визначених систем в поєднанні з формуванням (оптимізацією) гнучкого складу персоналу для виконання визначених завдань;
- створення передумов для формування нової виробничої та організаційної структур управління виробництвом;
- наповнення новим змістом діяльності служб управління персоналом;
- забезпечення високого рівня координації, оперативності роботи та досягнення ефекту синергії.

Поряд з тим вітчизняні науковці формулюють або загальні ідеї щодо використання логістичного підходу в управління персоналом, або ж недостатньо обґрунтовані (некоректні) методики оптимізації діяльності служб управління персоналом. Наприклад, М.А.Окландер пропонує як критерій ефективності функціонування системи управління персоналом використовувати мінімум трудових затрат на одного працюючого за умови повного використання договірних зобов'язань. Такий підхід, з нашої точки

зору, не відповідає сучасним вимогам, оскільки останні наукові здобутки, а також практика діяльності передових підприємств підтверджують, що недоцільно і неперспективно мінімізувати витрати на формування і використання трудових ресурсів. Далі він пропонує використовувати агрегований показник, який, крім затрат на набір, підготовку, розміщення, перепідготовку, професійно-кваліфікаційне зростання персоналу, оплати і стимулювання праці, враховує також недоотриманий прибуток внаслідок втрачених можливостей [109, с.133-134]. Запропонована М.А.Окландером методика розрахунку агрегованого показника не зовсім коректна, а проведені нами дослідження дозволили сформулювати відносно неї такі висновки [66, с. 76]:

- цільова функція не пов'язана з обмеженнями завдання ;
- цільова функція не включає невідомі фактори, а певні, конкретні значення затрат на кожну функцію служби управління персоналом, чисельність персоналу за кожною із зазначених функцій, втрати від невикористаних можливостей тощо;
- за такої постановки задачі можна лише кількісно визначити значення агрегованого показника, а не дослідити його на мінімум.

Модель управління персоналом підприємства повинна бути органічною складовою моделі управління підприємством і узгоджуватися з іншими її складовими: моделями управління фінансами, запасами та разом з іншими компонентами моделі управління підприємством повинна враховувати багато економічних показників (рентабельність, прибуток) і забезпечувати їх необхідні значення з точки зору оптимальності управлінських процесів.

Розглянемо виробничу функцію Кобба-Дугласа:

$$V = A \cdot K^{\alpha} \cdot L^{1-\alpha} , \quad (3.1)$$

де: A – коефіцієнт технологічного рівня виробництва; K – капітал підприємства; L – праця, що використовується на підприємстві; α – параметр співвідношення між працею та капіталом на підприємстві; V – обсяг виробництва.

Конкретні значення параметрів, що включаються до виробничої функції, можна визначити на основі аналізу питомих часток кожного з параметрів в загальній вартості витрат на виготовлення одиниці продукції.

Проте з'ясувати суть процесу управління на основі виробничої функції у вигляді (3.1) практично неможливо, оскільки будь-який процес управління по своїй суті є динамічним процесом, а формула (3.1) є статичною і не враховує часового параметру та значень інших економічних показників, згаданих вище, хоча вони є досить вагомими при прийнятті рішень у процесі управління персоналом. Разом з тим є очевидним той факт, що параметри формули (3.1) у часі є змінними. Наприклад, добре відомо, що однією з найсуттєвіших перешкод розвитку підприємств в Україні є значне зношення основних виробничих засобів, тобто зменшення з часом параметру K у формулі (3.1). Тому формулу (3.1) доцільно представити у динамічному вигляді, а саме:

$$V(t) = A(t) \cdot K(t)^\alpha \cdot L(t)^{1-\alpha}. \quad (3.2)$$

У запропонованій нами формулі усі параметри, за виключенням α , є залежними від часу.

З формули (3.2) стає очевидним, що без оптимального управління складовими виробничої функції обсяг виробництва скорочуватиметься, адже без добору нових працівників вже навіть параметр $L(t)$ скорочуватиметься з природних причин, а без оновлення технологічного рівня підприємства з часом і параметр A буде зменшуватись. Фактично рівень виробництва залежить від усіх трьох параметрів функції за монотонно зростаючим законом. Отже, необґрунтоване зменшення усіх трьох параметрів призводить до зменшення обсягів виробництва продукції.

Тому для підприємства, яке має на меті розвиватися динамічно, чи принаймні залишатися на заданому рівні, управління персоналом повинно здійснюватися з урахуванням таких критеріїв оптимальності, як рівень рентабельності, максимізація прибутку (а не лише класичний логістичний критерій - мінімізація витрат). Важливими параметрами цільових функцій моделей управління персоналом, на нашу думку, повинен бути попит на

продукцію, витрати на виготовлення одиниці продукції, штрафи за незадоволений попит, витрати на підготовку і перепідготовку персоналу.

Згідно з принципом комплексності і синхронності управління персоналом, запропонованим М. Окландером [106], прийняття рішень в управлінні персоналом повинно базуватись на виборі вигідного рішення з множини можливих. Такі управлінські рішення можна приймати лише на основі використання моделей, при цьому процес управління розглядається як система взаємопов'язаних рішень.

У свою чергу, стратегія управління персоналом нерозривно пов'язана з корпоративною і маркетинговою стратегіями, зі стратегією виробництва, стратегією управління фінансами, функціями контролю і планування, і її вибір вимагає врахування відповідності стратегії управління персоналом загальній меті, стратегічним цілям та особливостям діяльності підприємства.

Сформулюємо основні принципи управління персоналом, які є визначальними для побудови моделей управління і підтримки рішень щодо персоналу, а саме:

- інтегрованість із загальною системою управління підприємством;
- комплексний характер формування управлінських рішень;
- високий динамізм управління;
- альтернативність підходів до розробки окремих оптимальних рішень;
- орієнтація на стратегічні цілі розвитку підприємства.

Очевидно, що однією з головних проблем в управлінні персоналом підприємств є розробка методів та моделей, які дозволяють обґрунтовувати і приймати оптимальні рішення, що стосуються більшості ситуацій, пов'язаних із діяльністю у сфері управління персоналом. Однак така проблематика може бути предметом окремих наукових досліджень.

Управління персоналом підприємств стає сферою застосування новітніх технологій та методів управління, реалізуючи потреби підприємств в оптимальному управлінні. На сьогоднішній день в умовах конкуренції назріла потреба у створенні відповідних комплексів (модулів) систем підтримки прийняття рішень (СППР) в управлінні персоналом підприємств

на базі альтернативних критеріїв оптимальності, зокрема інвестиційного підходу, максимізації прибутку, з однієї сторони, та забезпечення певного рівня виробництва з урахуванням попиту на продукцію – з іншої.

В більшості класичних моделей логістичного управління основним критерієм оптимальності (цільовою функцією моделі) є мінімум витрат. Однак вітчизняними та зарубіжними науковцями вже доведено, що такий критерій оптимальності є досить обмеженим для використання в сучасних економічних умовах. При прийнятті рішень в управлінні підприємством керівникам більш (інтуїтивно) зрозумілі такі показники, як рентабельність, ефективність, окупність інвестицій, які, в свою чергу, є у ряді випадків вирішальними при прийнятті рішень в управлінні підприємством.

Модель оптимального забезпечення виробництва персоналом для підтримки бажаного рівня рентабельності побудуємо з урахуванням наступних умов:

- персонал k , необхідний для виробництва нової продукції, вважатимемо неперервною;
- витрати на підготовку персоналу до виробництва нової продукції $a(k)$ вважатимемо монотонно зростаючою диференційованою функцією від розміру персоналу k ;
- наступне припущення впливає з простої економічної закономірності, що витрати на виготовлення одиниці продукції будуть тим меншими, чим якісніше проведено підготовку виробництва; отже, витрати на виготовлення одиниці продукції $b(k)$ зручно вважати монотонно спадною диференційованою функцією від розміру персоналу k ;
- обсяг виробництва x також вважатимемо неперервною величиною, яка вимірюється в деяких фізичних одиницях;
- попит на виготовлену продукцію w вважатимемо неперервно розподіленою випадковою величиною;
- необхідно врахувати також, що підприємство зазнає додаткових витрат за кожен одиницю можливого незадоволеного попиту при недовиробництві продукції в розмірі α умовних одиниць;

- якщо ж попит не охопить всього обсягу виробленої продукції x , то додаткові втрати від надвиробництва одиниці продукції становитимуть β умовних грошових одиниць;
- і, нарешті, ще одне важливе припущення відносно ціни продукції, а саме, що ціна d одиниці продукції є сталою в межах кожного етапу життєвого циклу товару.

Враховуючи сформульовані припущення, для розрахунку рівня рентабельності виробництва використовуємо наступні формули (3.3) і (3.4):

$$R = \begin{cases} \frac{dx}{a(k) + xb(k) + \alpha(w-x)}, & \text{якщо попит } w \text{ перевищує обсяг} \\ & \text{виробництва } x, \text{ тобто } w > x \quad (3.3) \\ \frac{dx}{a(k) + xb(k) + \beta(w-x)}, & \text{якщо попит виявиться недостатнім,} \\ & \text{тобто } w < x \quad (3.4) \end{cases}$$

На основі формул (3.3) та (3.4) можна зробити висновок, що графік залежності рентабельності R від обсягу виробництва x зображається у вигляді двох частин гіпербол: монотонно зростаючої та монотонно спадної (рис. 3.3).

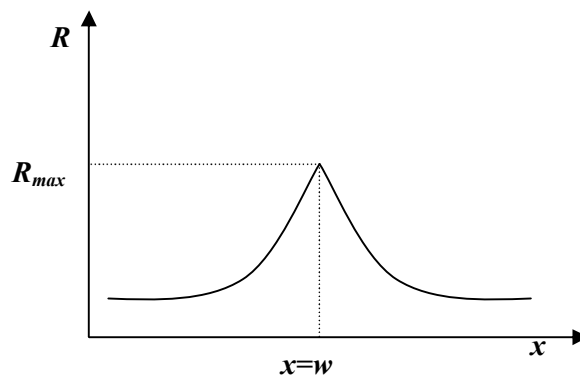


Рис. 3.3. Схематичний графік залежності рентабельності виробництва від його обсягу

Як впливає з формул (3.3) і (3.4) максимум рентабельності виробництва досягається при повному збігу попиту w і обсягу виробництва x , тобто $w = x$.

За таких умов максимальний рівень рентабельності розраховується за формулою:

$$R_{max} = \frac{d \cdot x}{a(k) + xb(k)} = \frac{d \cdot w}{a(k) + xb(k)}, \quad (3.5)$$

Припустивши, що попит w рівномірно розподілений на деякому проміжку від w_1 до w_2 , побудуємо функцію розподілу рентабельності $F(r)$, вважаючи при цьому, що обсяг виробництва x також знаходиться в межах від w_1 до w_2 . На основі формули (3.5) отримаємо, що функція $F(r)$ стає рівною 1, якщо $r > R_{max}$, тобто

$$F(r) = 1, \quad \text{при } r > \frac{d \cdot x}{a(k) + xb(k)}. \quad (3.6)$$

Обчислимо тепер рентабельність виробництва при мінімальному попиту, для цього у формулу (3.4) підставимо значення $w = w_1$:

$$R_1 = \frac{d \cdot w_1}{a(k) + xb(k) + \beta(x - w_1)}. \quad (3.7)$$

На основі формули (3.3) можна знайти рентабельність при виробництві продукції на рівні максимального попиту ($w = w_2$):

$$R_2 = \frac{d \cdot x}{a(k) + xb(k) + \alpha(w_2 - x)}. \quad (3.8)$$

Прирівнявши формули (3.7) та (3.8), знайдемо обсяг виробництва x , при якому рентабельність при недостатньому попиту збігається з рентабельністю при максимальному попиту (додаток Ж).

Дискримінант рівняння (див. додаток Ж) додатний:

$$D = [a(k) - \beta w_1 - w_1 b(k) + \alpha w_1]^2 + 4w_1 [a(k) + \alpha w_2] \cdot [b(k) + \beta] > 0. \quad (3.10)$$

Для зручності подальших обчислень виконаємо в (3.10) деякі перетворення (додаток Ж).

Рівняння (3.9) має два дійсних розв'язки: один додатний і один від'ємний, однак економічний зміст має тільки додатний розв'язок:

$$x = \frac{\beta w_1 + w_1 b(k) - a(k) - \alpha w_1 + \sqrt{D}}{2[b(k) + \beta]}, \quad (3.11)$$

або з урахуванням формули (див. додаток Ж) маємо:

$$x = \frac{\beta w_1 + w_1 b(k) - a(k) - \alpha w_1}{2[b(k) + \beta]} + \frac{\sqrt{[a(k) + \beta w_1 + w_1 b(k) + \alpha w_1]^2 + 4w_1 \alpha (w_2 - w_1)[b(k) + \beta]}}{2[b(k) + \beta]}. \quad (3.12)$$

Отже, формула (3.12) виражає обсяг виробництва x , при якому рентабельність за найменшого можливого попиту дорівнює рентабельності за найбільшого можливого попиту. Саме значення цієї рентабельності можна знайти, підставивши у формулу (3.7) вираз (3.12) (див. додаток Ж).

Якщо ж попит буде більший від мінімально можливого w_1 , однак менший від максимально можливого w_2 , то рентабельність виробництва виявиться при цьому більшою, ніж обчислена за формулою (див. додаток Ж). Зауважимо також, що отриманий щойно висновок вірний не тільки для рівномірно розподіленого попиту, а й для випадкового попиту, розподіленого за будь-яким законом. Якщо рівень виробництва менший, ніж за формулою (3.12), тобто

$$x < \frac{\beta w_1 + w_1 b(k) - a(k) - \alpha w_1}{[2b(k) + \beta]} + \frac{\sqrt{[a(k) + \beta w_1 + w_1 b(k) + \alpha w_1]^2 + 4\alpha w_1 (w_2 - w_1)[b(k) + \beta]}}{[2b(k) + \beta]}, \quad (3.14)$$

то рентабельність при максимально можливому попиті виявиться меншою, ніж рентабельність при мінімальному попиті

$$R_2 < R_1. \quad (3.15)$$

Вважаючи, що виконується умова (3.14), а, отже і умова (3.15), знайдемо, при якому ще рівні попиту, крім мінімального, можна отримати рентабельність R_1 . Для цього прирівняємо праві частини формул (3.3) та (3.7):

$$\frac{dx}{a(k) + xb(k) + \alpha(w - x)} = \frac{dw_1}{a(k) + xb(k) + \beta(x - w_1)}. \quad (3.16)$$

і отримане рівняння (3.16.) розв'яжемо відносно величини w :

$$\begin{aligned} x[a(k) + xb(k) + \beta(x - w_1)] &= w_1[a(k) + xb(k) + \alpha(w - x)]; \\ w_1\alpha(w - x) &= x[a(k) + xb(k) + \beta(x - w_1)] - w_1[a(k) + xb(k)]; \\ ww_1\alpha - w_1\alpha x &= (x - w_1)[a(k) + xb(k)] + x\beta(x - w_1) \\ ww_1\alpha &= (x - w_1)[a(k) + xb(k) + x\beta] + w_1\alpha x \\ w &= \frac{(x - w_1)[a(k) + xb(k) + x\beta]}{w_1\alpha} + x \end{aligned} \quad (3.17)$$

Отже, рентабельність в межах від R_2 до R_1 можлива лише при попиті, що перевищує праву частину формули (3.17.), точніше, якщо $R_2 \leq r < R_1$, то

$$F(r) = \frac{w_2 - w(r)}{w_2 - w_1}. \quad (3.18)$$

де $w(r)$ - розв'язок рівняння

$$r = \frac{dx}{a(k) + xb(k) + \alpha(w - x)}. \quad (3.19)$$

Розв'яжемо рівняння (3.19) відносно w :

$$\begin{aligned} a(k) + xb(k) + \alpha(w - x) &= \frac{dx}{r}; \\ w &= x + \frac{dx}{\alpha} - \frac{a(k) + xb(k)}{\alpha} = w(r) \end{aligned} \quad (3.20)$$

Підставимо вираз (3.20) у праву частину рівності (3.18) і отримаємо функцію розподілу рентабельності на проміжку від R_2 до R_1 :

$$F(r) = \frac{w_2 - x - \frac{dx}{\alpha r} + \frac{a(k) + xb(k)}{\alpha}}{w_2 - w_1}. \quad (3.21)$$

якщо $R_2 \leq r < R_1$.

З формули (3.21) випливає, що в межах від R_2 до R_1 випадкова величина рентабельності розподілена за гіперболічним законом, якщо попит розподілений рівномірно. Щоб побудувати функцію розподілу рентабельності на проміжку від R_1 до R_{\max} , потрібно врахувати той факт, що

рентабельність в цих межах може визначатися як за низьким попитом, так і високим, тобто

$$F(r) = \frac{w_2 - w(r)}{w_2 - w_1} + \frac{w_2(r) - w_1}{w_2 - w_1} \quad (3.22)$$

якщо $R_1 \leq r < R_{\max} = \frac{dx}{a(k) + xb(k)}$.

Величина $w(r)$ у функції визначається формулою (3.20), а величину $w_2(r)$ потрібно знайти як розв'язок рівняння

$$r = \frac{dw}{a(k) + xb(k) + \beta(x - w)} \quad (3.23)$$

Отже, розв'яжемо рівняння (3.23) відносно w :

$$\begin{aligned} r[a(k) + xb(k) + \beta(x - w)] &= d \cdot w, \\ (d + r\beta)w &= r[a(k) + xb(k) + x\beta]; \\ w &= \frac{r[a(k) + xb(k) + x\beta]}{d + r\beta} = w_2(r) \end{aligned} \quad (3.24)$$

Підставивши у рівність (3.22) формули (3.20) та (3.24), отримаємо функцію розподілу рентабельності в межах від R_1 до R_{\max} :

$$F(r) = \frac{w_2 - x - \frac{dx}{\alpha r} + \frac{a(k) + xb(k)}{\alpha}}{w_2 - w_1} + \frac{\frac{r[a(k) + xb(k) + x\beta]}{d + r\beta} - w_1}{w_2 - w_1} \quad (3.25)$$

Як випливає з аналітичної формули (3.25), функція розподілу на проміжку від R_1 до R_{\max} являє собою суму двох гіпербол.

Об'єднавши формули (3.6), (3.21) та (3.25), а також врахувавши той факт, що ймовірність отримати рентабельність нижчу, ніж R_2 дорівнює нулеві, отримаємо функцію розподілу рентабельності при рівномірно розподіленому попиті.

$$F(r) = \begin{cases} 0, & r < R_2 \\ \frac{w_2 - x - \frac{dx}{\alpha r} + \frac{a(k) + xb(k)}{\alpha}}{w_2 - w_1}, & R_2 \leq r < R_1 \\ \frac{w_2 - x - \frac{dx}{\alpha r} + \frac{a(k) + xb(k)}{\alpha}}{w_2 - w_1} + \frac{r[a(k) + xb(k) + x\beta] - w_1}{d + r\beta}, & R_1 \leq r < R_{\max} \\ 1, & r \geq R_{\max} = \frac{dx}{a(k) + xb(k)} \end{cases} \quad (3.26)$$

На основі аналітичного виразу (3.26) можна побудувати функцію розподілу графічно (рис. 3.4).

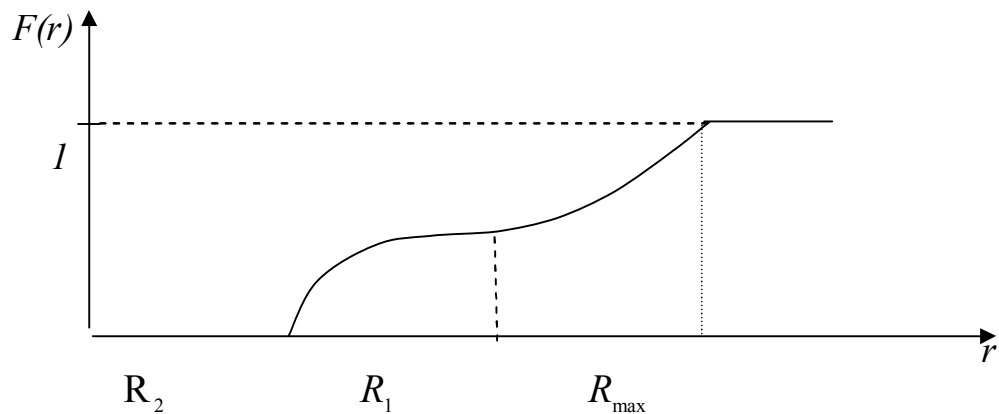


Рис 3.4. Схематичний графік функції розподілу рентабельності при рівномірно розподіленому попиті

Диференціюємо функцію (3.26) і отримуємо функцію щільності розподілу рентабельності:

$$f(r) = \begin{cases} 0, & r < R_2 \\ \frac{dx}{\alpha r^2 (w_2 - w_1)}, & R_2 \leq r < R_1 \\ \frac{dx}{\alpha r^2 (w_2 - w_1)} + \frac{a(k) + xb(k) + x\beta}{w_2 - w_1} \cdot \frac{d}{(d + r\beta)^2}, & R_1 \leq r < R_{\max} \\ 0, & r \geq R_{\max} \end{cases} \quad (3.27)$$

Графічно функцію щільності розподілу можна зобразити у вигляді двох ділянок монотонно спадних кривих (рис 3.5).

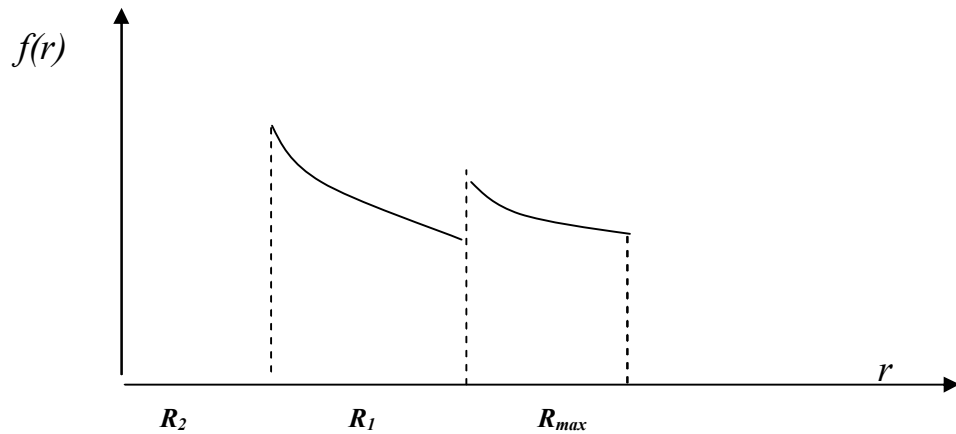


Рис 3.5. Схематичний графік функції щільності розподілу рентабельності при рівномірно розподіленому попиті.

Знаючи функцію щільності розподілу (3.27), можна обчислити математичне сподівання рентабельності.

$$M(R) = \int_{R_2}^{R_{\max}} r \cdot f(r) dr \quad (3.28)$$

$$M(R) = \int_{R_2}^{R_1} \frac{d \cdot x}{\alpha r (w_2 - w_1)} dr + \int_{R_1}^{R_{\max}} \frac{d \cdot x}{\alpha r (w_2 - w_1)} dr + \int_{R_1}^{R_{\max}} \frac{a(k) + xb(k) + x\beta}{w_2 - w} \times \frac{d \cdot r}{(d + r\beta)^2} dr.$$

Останній інтеграл можна спростити (див. додаток Ж).

Підставимо вираз (3.30) у формулу (3.28) і отримаємо математичне сподівання рентабельності, яке в свою чергу залежить і від обсягу персоналу k :

$$M(R) = \frac{d}{w_2 - w_1} \left\{ \frac{x}{\alpha} \ln \frac{R_{\max}}{R_2} + [a(k) + xb(k) + x\beta] \right\} \times \left[\frac{1}{\beta^2} \ln \frac{\beta R_{\max} + d}{\beta R_1 + d} + \frac{d}{\beta^2} \left(\frac{1}{\beta R_{\max} + d} - \frac{1}{\beta R_1 + d} \right) \right] \quad (3.31)$$

Враховавши формули (3.5), (3.7) та (3.8), сподівану рентабельність можна виразити через початкові параметри моделі:

$$\begin{aligned}
M(R) = & \frac{d}{w_2 - w_1} \times \left\{ \frac{x}{\alpha} \ln \frac{w[a(k) + xb(k) + \alpha(w_2 - x)]}{x[a(k) + xb(k)]} + [a(k) + xb(k) + \beta x] \times \right. \\
& \times \left. \left\{ \frac{1}{\beta^2} \ln \left[\frac{\left(\frac{\beta w}{a(k) + xb(k)} + 1 \right)}{\frac{\beta w_1}{a(k) + xb(k) + \beta(x - w_1)} + 1} \right] + \right. \\
& \left. \left. + \frac{d}{\beta^2} \left[\left(\frac{\beta x d}{a(k) + xb(k)} + d \right)^{-1} - \left(\frac{\beta w_1 d}{a(k) + xb(k) + \beta(x - w_1)} + d \right)^{-1} \right] \right\} \right\}, \quad (3.32)
\end{aligned}$$

Задавши необхідну (планову) норму рентабельності, значення вхідних параметрів моделі та вигляд функцій витрат на виготовлення одиниці продукції, а також функції витрат на підготовку виробництва, можна знайти чисельність персоналу певної категорії k , який її забезпечить.

Розроблена нами модель дає змогу реалізувати концепцію оптимального управління персоналом на базі логістичного підходу з урахуванням критерію вимоги процесу дослідження. Вона була використана у процесі планування персоналу у спільному підприємстві „Ватра-Шредер” при обґрунтуванні плану виробництва світильника ONYX-2 з урахуванням життєвого циклу продукції (ЖЦП).

Як видно з рисунка 3.6, де представлено лінійно-послідовну модель освоєння та виробництва нової продукції на базі концепції життєвого циклу продукції, на кожному з етапів життєвого циклу продукції існують різні умови попиту, що зумовлює, в свою чергу, зміну параметрів моделі на кожному з етапів ЖЦП. Очевидно, що й потреба підприємства в персоналі на кожному з цих етапів є різною, виходячи із критерію заданого рівня рентабельності виробництва. На рисунку 3.6 також представлений один з пріоритетів сформульованої нами концепції (див. підрозділ 3.1), а саме – випереджуючий розвиток персоналу.

Реалізувавши розроблену модель засобами MS Excel for Windows (Solver), ми отримали програмний модуль для СППР управління персоналом підприємства (додаток 3).

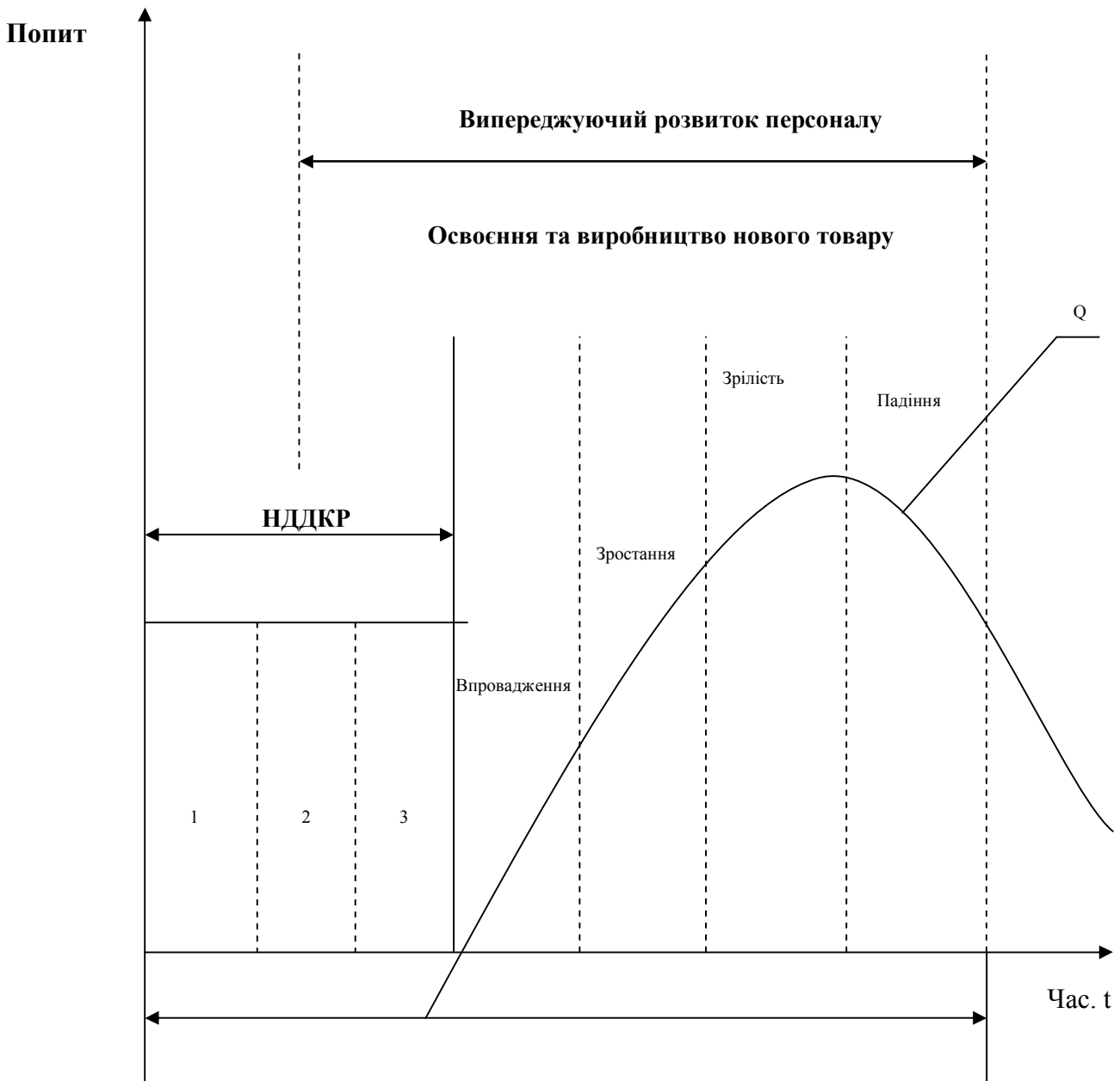


Рис. 3.6. Лінійно-послідовна модель освоєння та виробництва нового товару на базі життєвого циклу продукції

За даними СП “Ватра–Шредер” проведемо моделювання для визначення оптимальної кількості персоналу за критерієм забезпечення заданої норми рентабельності, причому зважимо на те, що кожному етапу ЖЦП відповідатиме свій набір вхідних параметрів (табл. 3.2 і 3.3).

Звіти за результатами роботи програмного модуля Solver див. в додатках И, К, Л, М.

У процесі моделювання нами розглянуто дві ситуації:

1. Задана норма рентабельності для усіх етапів ЖЦП залишається постійною при незмінній та змінній цінах на різних етапах ЖЦП.

2. Задана норма рентабельності для кожного з етапів ЖЦП – варіативна при змінній ціні протягом ЖЦП.

За даними служби маркетингу СП “Ватра - Шредер” прогнозований попит для кожного з етапів ЖЦП ONYX-2 буде середнім значенням між мінімально та максимально можливим передбаченим попитом. Для керівництва підприємства бажаний рівень рентабельності складає 0,25, що відповідає середнім значенням для успішних підприємств [113].

Ми провели моделювання з метою визначення оптимальної кількості персоналу за критерієм забезпечення зазначеного рівня рентабельності виробництва на кожному з етапів життєвого циклу товару з врахуванням початкових умов.

Проведені нами розрахунки за даними СП „Ватра-Шредер” (табл. 3.2 і 3.3) дають змогу зробити наступні висновки:

1. При незмінному заданому рівні рентабельності (0,25) та сталій ціні на продукцію на кожному з етапів ЖЦП існуватиме така потреба у виробничому персоналі нижчого рівня кваліфікації: етап впровадження – 121 особа, етап зростання – 269 осіб, етап зрілості – 289 осіб. На етапі падіння рівень рентабельності 0,25 не досягається, що передбачає вибір іншого критерію оптимізації. Потреба у робітниках вищої кваліфікації розраховується з врахуванням складності робіт.
2. При використанні у якості критерію оптимізації різного рівня рентабельності виробництва та змінної ціни продукції, завдання управління персоналом полягатиме у забезпеченні таких розмірів виробничого персоналу нижчого рівня кваліфікації: етап впровадження – 121 особа при рентабельності 0,25, етап зростання – 269 осіб при рентабельності 0,25, етап зрілості – 254 особи при рентабельності 0,20, етап падіння – 144 особи при рентабельності 0,17. Потреба у

робітниках вищої кваліфікації визначається з врахуванням складності робіт.

Як бачимо, дана модель адекватно відтворює реальну виробничу ситуацію і придатна для розрахунків оптимального числа персоналу певної категорії (кваліфікації).

3.3. Організаційне забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили

Зростаюча роль персоналу та актуалізація проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили в умовах демографічної кризи потребує зміни акцентів у системі стратегічного управління вітчизняними підприємствами. Необхідність реалізації новітньої соціокультурної парадигми, зміни пріоритетів в ієрархії стратегічних цілей на користь критеріїв якості життя та формування сприятливого трудового середовища потребує сучасного організаційного забезпечення. Це означає, що підприємства змушені переглядати свої організаційні структури управління відповідно до нових вимог бізнесового оточення, оскільки саме структура є засобом реалізації їх стратегічних цілей. У свою чергу, це обумовлює необхідність постановки нових завдань перед структурними підрозділами з наступним формулюванням і запровадженням нових спеціальних функцій, реалізацією принципів маркетингу та логістики у системі управління персоналом, пошуком новітніх методів побудови дієвих мотиваційних систем, обґрунтуванням інвестиційних пріоритетів на користь персоналу з метою забезпечення його випереджуючого розвитку.

Дослідження діяльності кадрових служб ми здійснювали за кількома напрямками:

- місце кадрової служби у системі управління підприємством;
- аналіз основних завдань і функцій кадрових служб;
- кадрове забезпечення служб управління персоналом.

Аналіз практики управління персоналом двадцяти суб'єктів господарювання м. Тернополя, відібраних з генеральної сукупності на основі

типової (стратифікованої) вибірки, показав, що статус і структура служби управління персоналом, як правило, визначається характером і розмірами організації, а також особливостями її продукції і послуг. В малих і середніх підприємствах (наприклад, ДП „Комунальник-1” ТОВ „Мрія”, ВАТ „Агро-спецпостач”) основні функції по управлінню персоналом здійснюють лінійні керівники, тоді як на великих підприємствах формуються самостійні підрозділи з визначеним переліком завдань та різним організаційним статусом. Проведений нами аналіз діяльності служб управління персоналом показав, що з позицій вирішення стратегічних завдань розвитку персоналу, а також забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили вони не відповідають прогресивним вимогам.

Дослідження підтвердили, що у переважній більшості підприємств кадрові служби мають низький організаційний статус, а тому не в змозі реалізувати стратегічні завдання управління персоналом. Аналіз посадових інструкцій та положень про кадрові служби дозволив констатувати, що ці документи застаріли і не відповідають сучасним уявленням про функціонування кадрових служб: вони закріплюють традиційні (застарілі) уявлення про статус цих структурних підрозділів. Ні одне з вивчених положень (інструкцій) про кадрову службу не визначає її як орган, що причетний до вирішення стратегічних завдань організації.

Поряд з тим необхідно все ж таки зазначити, що на ряді підприємств, зокрема, ВАТ “Тернопільський комбайновий завод”, СП “Ватра-Шредер”, директор з персоналу (можлива й інша назва посади, що у даному випадку не має принципового значення) виведений у ранг керівників стратегічного рівня і знаходиться в ієрархії управління на одному щаблі з заступником директора з виробництва, економіки, комерційних питань тощо (рис. 3.7). Це підтверджує розуміння керівництвом підприємств зростаючого значення служб управління персоналом. Практика управління бізнесом у розвинутих країнах свідчить, що 43% начальників кадрових служб американських фірм займають пости віце-президентів, а 32% є членами рад директорів; в Японії пост віце-президента фірми або компанії займають 51% керівників кадрових служб [159, с.109].

Ідея переведення директора персоналу у ранг керівників стратегічного рівня дозволяє вирішити подвійне завдання: з одного боку, цей посадовець очолює і забезпечує координацію на стратегічному рівні з іншими структурними підрозділами важливої управлінської функціональної ланки – служби управління персоналом, а з іншого боку – причетний до вироблення і реалізації корпоративної стратегії, обґрунтовуючи і відстоюючи пріоритети розвитку персоналу. Однак проведені нами дослідження показали, що навіть ті підприємства, які реалізували цей принцип, підійшли до вирішення проблеми в основному формально, оскільки нові служби управління персоналом були створені на базі традиційних без принципового перегляду сутності їхньої діяльності.

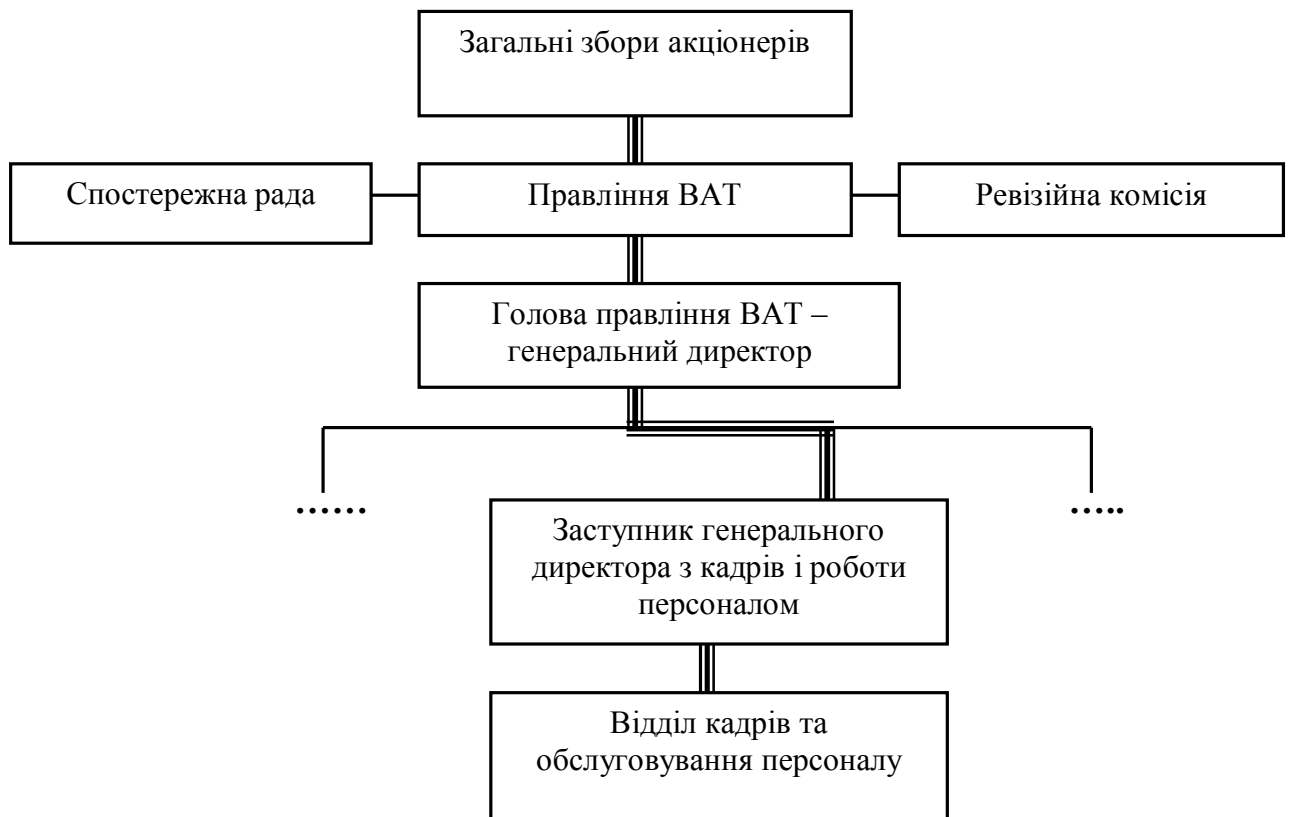


Рис. 3.7. Фрагмент організаційної структури управління ВАТ «Тернопільський комбайновий завод»

Інший підхід реалізовано при побудові організаційної структури управління у ВАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон». Тут служба управління персоналом має значно нижчий статус: вона підпорядкована директоріві з питань економіки та управління (рис. 3.8). Це, на нашу думку,

обумовлює розуміння керівництвом другорядності питань управління і розвитку персоналу.

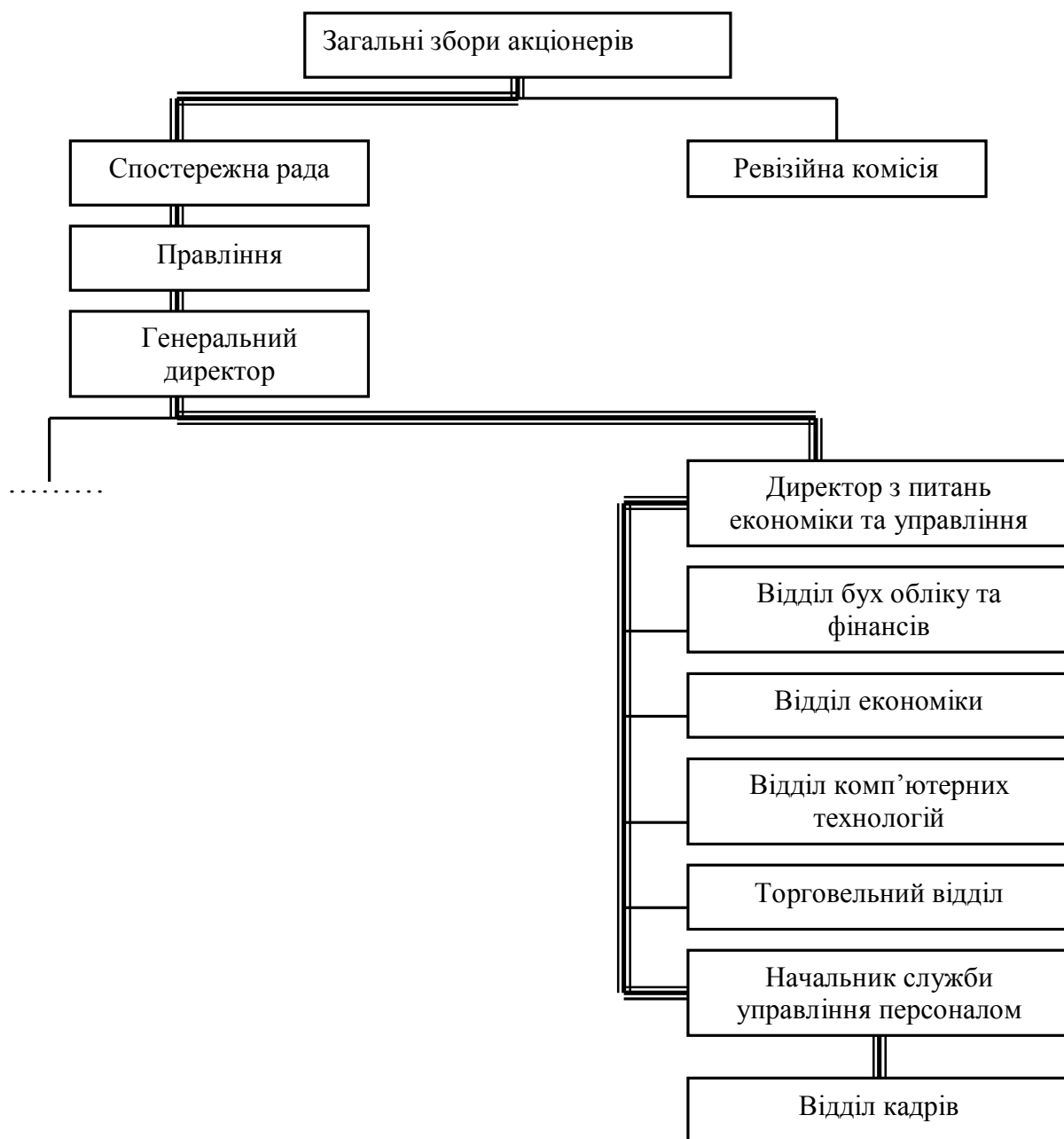


Рис. 3.8. Фрагмент організаційної структури ВАТ «Тернопільський радіозавод «Оріон»

Що стосується ряду малих підприємств, то на переважній більшості з них схеми організаційних структур взагалі відсутні, а аналіз посадових інструкцій та положень про кадрові служби дозволив констатувати, що ці

документи вироблені і затверджені формально і не відповідають сучасним уявленням про функціонування кадрових служб.

Наступним напрямом нашого дослідження було вивчення і удосконалення функціонального наповнення систем управління персоналом досліджуваних підприємств і організацій. Аналіз положень про служби управління персоналом (відділи кадрів) показав, що сьогодні перед ними ставиться обмежене коло завдань, що не дає їм можливості формувати і реалізовувати стратегічні завдання управління персоналом, та й цілий ряд тактичних завдань при таких критеріях залишається поза увагою системи управління. Наприклад, на одному з найбільших підприємств з генеральної сукупності – ВАТ “Тернопільський комбайновий завод” – завданнями відділу кадрів і обслуговування персоналу є:

- забезпечення виконання в усіх підрозділах і службах добору та розстановки кадрів за їх діловими якостями, виконання наказів та вказівок Міністерства з питань добору, розстановки, обліку робітників, інженерно-технічних працівників та службовців; створення, виховання, навчання резерву кадрів; постійний контроль за дотриманням працюючими високої трудової дисципліни та правил внутрішнього розпорядку;
- організація і здійснення професійного навчання робітників на виробництві та організація підвищення кваліфікації працівників;
- здійснення постійного контролю за станом військового обліку на підприємстві, дотриманням працюючими „Закону про загальний військовий обов’язок і військову службу”;
- організація і дотримання пропускового режиму на підприємстві;
- організація і керівництво всіма видами побутового і господарського обслуговування працюючих шляхом організації робіт по покращенню стану службових, побутових приміщень і благоустрою території та організації ремонту і пошиття спецодягу, хімчистки спецодягу, прання білизни;

- забезпечення відділів заводоуправління інвентарем і канцелярськими товарами в межах встановленого ліміту;
- облік інвентарю і майна, що знаходиться в заводоуправлінні.

На жаль, такий перелік завдань служби управління персоналом дозволяє зробити висновок, що по своїй сутності зміст діяльності зазначеного структурного підрозділу не відповідає сучасним умовам, а є відображенням вчорашнього дня командно-адміністративної системи, коли кадрові служби займалися обліково-статистичною і організаційно-оформлювальною діяльністю. Як видно із приведеного переліку завдань, ця служба скоріше нагадує режимний підрозділ, а не відділ по інтегруванню праці і соціальному та професійному розвитку персоналу. Цілком очевидно, що ніякої стратегічної місії такий підрозділ виконувати не може, хоча, як ми вже зазначали, на цьому підприємстві він безпосередньо підпорядкований заступникові генерального директора з кадрів і роботі з персоналом.

Набагато прогресивніше виглядає перелік завдань відділу кадрів ВАТ “Тернопільський радіозавод “Оріон” (друга група вибірки), хоча його статус в управлінській ієрархічній значно нижчий, ніж на попередньому підприємстві. В Положенні про відділ кадрів цього підприємства перераховуються такі завдання:

- забезпечення підприємства необхідною кількістю кадрів керівного складу, інженерно-технічних працівників, робітників та допоміжного персоналу необхідних спеціальностей та кваліфікацій відповідно до планів з праці і зарплати, а також підготовки, перепідготовки кадрів;
- організація виробничого навчання робітників і підвищення кваліфікації працівників підприємства;
- організація стажування, виробничої і переддипломної практики студентів учбових закладів I-IV рівнів акредитації;

- проведення заходів по формуванню стабільного трудового колективу, скороченню плинності кадрів та укріпленню трудової дисципліни;
- організація роботи з формування резерву інженерно-технічних працівників та інших спеціалістів для висування або переміщення на інші штатні посади номенклатури правління товариства і керівництва підприємства, організація підготовки цього резерву;
- організація ведення обліку військовозобов'язаних та призовників і бронювання військовозобов'язаних, які працюють на підприємстві.

Порівняння змісту приведених завдань двох підприємств показує, що завдання кадрової служби ВАТ “Тернопільський радіозавод “Оріон” відрізняються прогресивністю, значним зосередженням уваги на розвиткові персоналу та формуванні стабільного трудового колективу.

Однак, якою б не була задекларована позиція служби управління персоналом в організаційній структурі управління, вона не в змозі справити потужного позитивного впливу на фінансові результати згаданих підприємств, які працюють збитково. Це пояснюється відсутністю цілісної системи управління, в основу якої були б закладені стратегічні пріоритети.

Завдання служб управління персоналом інших суб'єктів господарювання знаходяться приблизно у дослідженому вже полі, а в окремих випадках повністю дублюють топові положення.

Цілком природно, що обмеженість завдань служб управління персоналом передбачає й неповне, фрагментарне або й викривлене трактування їх функцій. Проведене нами дослідження показало, що в положеннях та посадових інструкціях не передбачені такі функції, як маркетинг персоналу, професійна і соціально-психологічна адаптація працівників, управління трудовою мотивацією, соціально-психологічна діагностика, частково представлені функції кадрового аудиту, управління зайнятістю, планування і контроль ділової кар'єри, аналіз і регулювання групових і особистих взаємин, відносин керівництва, управління

виробничими і соціальними конфліктами. Сучасна обмеженість змісту ряду функцій управління персоналом (а в окремих випадках - їх відсутність) не створює надійного підґрунтя для реалізації стратегічних завдань, у тому числі й у сфері управління персоналом.

Проведене нами опитування керівників кадрових служб чотирьох підприємств (по одному з кожної групи) показало, що у ВАТ “Тернопільський радіозавод “Оріон” реалізуються усі функції управління персоналом, у СП “Ватра-Шредер” не виконуються або реалізуються фрагментарно функції планування, навчання та оцінки персоналу, у ВАТ „Тернопільбуд” не проводиться аналіз показників ефективності роботи персоналу. Дослідження також показало, що на жодному підприємстві не проводиться анкетування, опитування та тестування працівників, і лише керівник кадрової служби СП “Ватра-Шредер” вказав, що на підприємстві проводяться співбесіди з працівниками. Опитування керівників кадрових служб дало можливість встановити, що жоден з них не знайомий з можливостями SWOT-аналізу у виявленні сильних і слабких сторін системи управління персоналом, пошуку нових можливостей і аналізу загроз конкурентному статусу підприємства на ринку робочої сили.

Керівники служб управління персоналом вказали, що остання атестація працівників проводилася: у ВАТ “Тернопільський радіозавод “Оріон” – у 2002р., в СП “Ватра-Шредер” – у 1999р., ВАТ „Тернопільський комбайновий завод” – у 1998 р., ВАТ „Тернопільбуд” – у 2003 р.

Опитування керівників кадрових служб проводилося згідно розробленої нами анкети (додаток Н).

Проведені нами дослідження дають можливість стверджувати, що потребують принципового перегляду і наповнення їх сучасним змістом завдання формування мотиваційного середовища, оцінки персоналу та забезпечення його випереджуючого розвитку з урахуванням прогнозів розвитку ринків товарів (послуг), робочої сили і капіталу, управління та планування ділової кар’єри, юридичної захищеності працівників тощо.

Аналіз кадрового забезпечення служб управління персоналом формує суперечливі висновки: з одного боку, на багатьох підприємствах ці служби очолюють кваліфіковані фахівці, освіта яких (або напрям підвищення кваліфікації чи перепідготовки) відповідає вимогам до керівників зазначеного рівня, а з іншого – в діяльності цих служб повністю відсутня креативність. Кваліфікаційними вимогами до керівників зазначених служб обумовлено, що очолювати службу управління персоналом може магістр, спеціаліст або бакалавр. Ми вважаємо, що на великих і середніх підприємствах такі служби повинні очолювати виключно фахівці з повною вищою освітою (спеціаліст, магістр) враховуючи те, що вищі навчальні заклади готують значне число таких фахівців.

Що стосується переважної більшості малих і середніх підприємств, то в них служби управління персоналом очолюють фахівці без спеціальної підготовки, що призводить до підпорядкування людського чинника фінансовим і виробничим завданням.

Отже, реалізація перспективної концепції управління персоналом ставить перед її організаційним забезпеченням такі завдання:

1. Підвищення статусу служби управління персоналом.

Підвищення якості життя, реалізація принципів гуманізації праці, формування сприятливого трудового середовища потребують радикального переосмислення ролі і значення служб управління персоналом у реалізації цих завдань і забезпечення їх реальної причетності до формування концепції життєдіяльності підприємства та вирішення стратегічних завдань. Переведення керівника служби управління персоналом у ранг управлінського персоналу стратегічного рівня, з одного боку, і підпорядкування йому усіх найважливіших функцій управління персоналом, з іншого, дасть можливість:

- виробити механізми перетворення стратегічних цілей в поточні плани реалізації стратегічних завдань управління персоналом у взаємозв'язку з іншими стратегічними цілями;

- забезпечити наскрізну координацію діяльності у сфері управління персоналом; запровадити систему моніторингу виконання стратегічних завдань.

Використання ж традиційних (теперішніх) підходів до організаційного забезпечення управління персоналом потребує усунення конфлікту інтересів зацікавлених підрозділів, налагодженої координаційної діяльності та ліквідації дублювання деяких однорідних робіт, а також спрощення інформаційних потоків.

2. Постановка новітніх завдань і перегляд функціонального наповнення діяльності служб управління персоналом.

Сучасна обмеженість змісту ряду функцій управління персоналом (а в окремих випадках – їх відсутність) не створює надійного підґрунтя для реалізації стратегічних завдань, у тому числі й у сфері управління персоналом. Потребують принципового перегляду і наповнення їх сучасним змістом завдання формування мотиваційного середовища, оцінки персоналу та забезпечення його випереджуючого розвитку з урахуванням прогнозів розвитку ринків товарів (послуг), робочої сили і капіталу, управління та планування ділової кар'єри, юридичної захищеності найманих працівників тощо.

3. Побудова і впровадження системи взаємодії з регіональними центрами зайнятості населення.

Реалізуючи принципи маркетингу в управлінні персоналом та розширюючи і поглиблюючи коло завдань і функцій служб управління персоналом у цій сфері, доцільно забезпечити формування і функціонування системи моніторингу ринку робочої сили, акцентувавши увагу на аналізі рівня дефіцитності професій, рівні доходів різних категорій персоналу на підприємствах різної галузевої приналежності в регіоні (країні, за кордоном), де теперішні і потенційні працівники можуть реалізувати свій трудовий потенціал.

Першим кроком до вирішення цього завдання може бути вивчення різних аспектів ринку робочої сили та забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ньому, започатковане у нашому дослідженні на основі перехресного аналізу з використанням анкетування, а саме:

- дослідження конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили шляхом опитування різних категорій персоналу підприємств;
- опитування осіб, що звертаються до служб зайнятості;
- опитування керівників кадрових служб підприємств (див. додатки В, Д, Н).

Детальна інформація про конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили необхідна різним користувачам:

- безробітним, а також особам, що є потенційними або прихованими безробітними, чи таким, що мають вторинну зайнятість;
- закладам освіти різних рівнів акредитації;
- центрам зайнятості та державним і місцевим органам управління;
- посередницьким організаціям з підбору персоналу та спеціалізованим навчальним центрам;
- підприємствам, що виробляють аналогічну продукцію;
- підприємствам, що мають у своєму штаті висококваліфікованих працівників, а також працівників з універсальною кваліфікацією, і прагнуть створити для них конкурентоспроможні умови підвищення якості життя;
- інвесторам.

Однак кожна група користувачів такої інформації буде свої критерії оцінки конкурентоспроможності. Так, за нашими оцінками, є відмінності у підходах до зазначеної оцінки спеціалізованими організаціями та окремими індивідами. Зокрема, можна звернути увагу на те, що рівень обґрунтованості та достовірності оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили спеціалізованими організаціями залежить від освіти,

компетенції і досвіду роботи за даним фахом відповідних працівників. Проведені нами дослідження показали, що комплексного дослідження піднятої нами проблеми ці служби ще не здійснювали. Говорячи про таку оцінку з боку окремих осіб, необхідно вказати на ряд значних труднощів через брак інформації і вплив суб'єктивного фактора (інформація центрів зайнятості та інших компетентних органів не потрапляє до масового користувача).

Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили є й у різних категорій потенційних і фактичних працівників підприємства залежно від рівня освіти, кваліфікації, виробничого досвіду та досвіду роботи на даному підприємстві (малокваліфіковані робітники; спеціалісти; особи, що мають дефіцитні професії тощо). Відповідно до цього критерію персонал виставляє різні вимоги до рівня витрат на професійне навчання та інші форми розвитку персоналу, рівня плинності, внутрі-організаційної мобільності, втраченої продуктивності тощо.

4. Узгодження механізму оцінювання персоналу з системою випереджуючого його розвитку.

Нами пропонується, як було зазначено раніше, вироблення і впровадження концепції випереджуючого розвитку персоналу, яка будується у взаємозв'язку з прогнозами зростання ринкової частки та прибутку на вкладений капітал, удосконалення асортименту продукції, зростання частки нової продукції тощо. Це, у свою чергу, потребує налагодженої системи постійного оцінювання персоналу, яка забезпечує реалізацію ланцюга цілеспрямованих управлінських функцій із формування і раціонального використання необхідних знань, умінь і навичок різних категорій персоналу для вироблення конкурентоспроможної продукції у запланованих обсягах. Такий підхід, на наш погляд, повністю узгоджується із перспективною концепцією формування менеджменту знань і конкурентних переваг, що сьогодні активно обговорюють вітчизняні і зарубіжні науковці.

5. Комплектування служб управління персоналом висококваліфікованими кадрами з відповідною базовою підготовкою.

Лише наявність спеціалістів-професіоналів дасть можливість сформуванню ефективної кадрової політики і тим самим забезпечити конкурентоспроможність підприємств в цілому і на ринку робочої сили зокрема. Така вимога потребує принципового перегляду концептуальних підходів до підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації керівних кадрів у сфері управління персоналом, оскільки побудова і реалізація сучасної стратегії управління персоналом за виявлених вище умов неможлива. Крім того, у системі вищої освіти України доцільно оперативно вирішити питання про розширення підготовки фахівців за спеціалізацією „Управління персоналом” в межах спеціальності “Менеджмент організацій”.

Висновки до розділу 3

1. Концепцію управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили ми розглядаємо як сукупність ідей, положень та адекватних їм методологічних основ щодо створення нової управлінської парадигми шляхом гармонізації функціонування тріади “держава – органи місцевого самоврядування – підприємство”, що формує привабливість підприємств на ринку робочої сили через створення системи винагород, пільг і гарантій для теперішніх і потенційних працівників.

2. Гармонізація функціонування тріади, що покладена нами в основу концепції управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили, передбачає реалізацію таких стратегічних пріоритетів: випереджуючий розвиток персоналу, що передбачає набуття ним знань, формування умінь і навичок з урахуванням стратегічних завдань підприємства, розвитку особистості та реалізації креативного підходу в управлінні; формування сприятливого трудового середовища, яке ми визначаємо як сукупність економічних і соціальних умов праці, стану

організаційної культури, соціально-психологічного клімату на підприємстві, сформованих під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього ринків робочої сили, які формують якість життя, у тому числі можливості розвитку працівника як професіонала і особистості; врахування життєвого циклу продукції при побудові стратегії розвитку персоналу.

3. Орієнтуючись на перспективні тенденції розвитку, формуючи та стимулюючи клієнта (як покупця і як потенційного працівника) і тим самим забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили, а з іншого – прагнучи утримувати частку ринку як засіб досягнення мети, у сфері маркетингу підприємство змушене вирішувати двоїсте завдання: розробляти і впроваджувати як загальну стратегію маркетингу, так і її складову частину – стратегію маркетингу персоналу. Зазначена стратегія повинна мати за мету забезпечення випереджуючого розвитку персоналу.

4. Детальна інформація про конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили необхідна таким користувачам: безробітним, а також особам, що є потенційними або прихованими безробітними; закладам освіти різних рівнів акредитації; центрам зайнятості та державним і місцевим органам управління; посередницьким організаціям з підбору персоналу та спеціалізованим навчальним центрам; підприємствам, що виробляють аналогічну продукцію; підприємствам, що мають у своєму штаті висококваліфікованих працівників, а також працівників з універсальною кваліфікацією, і прагнуть створити для них конкурентоспроможні умови підвищення якості життя; інвесторам.

5. Запропонована модель превентивного управління персоналом на базі логістичного підходу з використанням нового виду цільової функції дозволяє, на відміну від мінімізації витрат, оптимізувати трудовий процес за критерієм рентабельності та з урахуванням життєвого циклу продукції. Реалізація побудованої моделі дала можливість отримати програмний модуль для системи підтримки прийняття рішень у сфері управління персоналом.

6. Необхідність реалізації новітньої соціокультурної парадигми, зміни пріоритетів в ієрархії стратегічних цілей на користь критеріїв якості життя потребує сучасного організаційного забезпечення. Це означає, що підприємства змушені переглядати свої організаційні структури управління відповідно до нових вимог бізнесового оточення, оскільки саме структура є засобом реалізації їх стратегічних цілей. Це обумовлює необхідність постановки нових завдань перед структурними підрозділами з наступним формулюванням і запровадженням нових спеціальних функцій, реалізацією принципів маркетингу та логістики у системі управління персоналом, пошуком новітніх методів побудови дієвих мотиваційних систем, обґрунтуванням інвестиційних пріоритетів на користь персоналу з метою забезпечення його випереджуючого розвитку.

7. Дослідження діяльності кадрових служб підприємств м. Тернополя, проведене за кількома напрямками (місце кадрової служби у системі управління підприємством; аналіз основних завдань і функцій кадрових служб; кадрове забезпечення служб управління персоналом) дозволило зробити висновок, що реалізація перспективної концепції управління персоналом ставить перед організаційним забезпеченням такі завдання: підвищення статусу служби управління персоналом; постановка новітніх завдань і перегляд функціонального наповнення діяльності служб управління персоналом; побудова і впровадження системи взаємодії з регіональними центрами зайнятості; узгодження механізму оцінювання персоналу з системою випереджуючого його розвитку; комплектування служб управління персоналом висококваліфікованими кадрами з відповідною базовою підготовкою.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення фрагментарних досліджень та вирішення раніше не досліджуваної проблеми управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили, що полягає у виробленні теоретичних положень, методичних і прикладних рекомендацій щодо розв'язання окресленої проблеми. Це дало можливість обґрунтувати такі висновки:

1. Економічну категорію „конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили” доцільно розглядати як вираз його здатності бути пріоритетним при виборі місця роботи конкретним індивідом (реальним або потенційним працівником) на основі створення для нього набору вигод з урахуванням можливостей формувати, реалізувати і розвивати свій потенціал, сумістивши очікування підприємства з власними. У роботі зовнішній і внутрішній ринки робочої сили одночасно розглядаються і як постачальник, і як клієнтура підприємства при побудові системи управління його конкурентоспроможністю на ринку робочої сили.

2. Системне вивчення існуючих показників оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили показало, що не всі з них придатні для використання через відсутність кількісного виразу та інформаційного забезпечення. Вироблена автором система показників достатньо характеризує конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили і показує місце цього показника у сформованій системі.

3. Під системою управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили необхідно розуміти впорядковану за встановленими принципами і ознаками сукупність підсистем і елементів, що утворюють цілісне утворення, яке має нові властивості синергійного типу, а формування пріоритетних стратегічних цілей організації, поряд із зростанням прибутковості та завоюванням частки ринку, має передбачати і завдання відносно персоналу.

4. Побудова системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої передбачає дослідження тенденцій скорочення частки працездатного населення та активізацію міграційних потоків. Це обумовило необхідність дослідження європейського ринку робочої сили з поділом його на три зони з різними можливостями і правилами для працюючих. Можна передбачати, що мобільність на європейському ринку робочої сили, яка суттєво вплине на динаміку робочої сили в Україні, у перспективі буде визначатися приватними ініціативами гнучкої найманої робочої сили, правилами Європейського Союзу (ЄС) для мігрантів, перебазуванням у напрямі Східної Європи ряду підприємств. У дисертації доведено, що ринок робочої сили Тернопільської області як об'єкт емпіричного дослідження має свої особливості, а основні його тенденції сформульовані так: загострення диспропорцій між попитом і пропозицією робочої сили і яскраво виражена депресивність ринку робочої сили; стійке відставання рівня заробітної платні від загальнодержавного; активізація міграційних процесів, у тому числі нелегальних; відставання інфраструктури ринку робочої сили від потреб вітчизняного ринку.

5. Вивчення можливостей мікросередовища підприємств і установ в управлінні їх конкурентоспроможністю на ринку робочої сили показало низьку привабливість і фактичну неконкурентоспроможність пропонованих робочих місць. Це підтверджено і результатами анкетування громадян, які не зайняті трудовою діяльністю і вважають за доцільне мати статус безробітних, займаючись самозабезпеченням, "човниковою" торгівлею, тимчасовою трудовою діяльністю за кордоном.

6. З метою надання зацікавленим користувачам інформації про конкурентоспроможність підприємств на ринку робочої сили пропонується методика рейтингової оцінки підприємств за цим критерієм, яка побудована на основі інтегральних показників. Це дало можливість використати відомий математичний апарат для вирішення нової, раніше не розв'язуваної задачі і встановити рейтинг підприємств м. Тернополя на означеному ринку.

7. Концепцію управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили доцільно розглядати як сукупність ідей, положень та адекватних їм методологічних основ щодо створення нової управлінської парадигми на основі гармонізації тріади “держава – органи місцевого самоврядування - підприємство” (тримірний простір) при формуванні засад привабливості підприємств на ринку робочої сили через створення системи винагород, пільг і гарантій для теперішніх і потенційних працівників. В межах сформульованої концепції запропоновано реалізувати такі пріоритети: превентивний розвиток персоналу; формування сприятливого трудового середовища; врахування життєвого циклу продукції при побудові кількісно-якісних характеристик персоналу.

8. Орієнтуючись на перспективні тенденції розвитку, формуючи та стимулюючи клієнта, підприємство повинно розробляти і впроваджувати стратегію маркетингу персоналу, яка є важливою складовою частиною загальної стратегії маркетингу. Автором обґрунтовано, що превентивний розвиток персоналу можливий за умови використання логістичного підходу, у зв'язку з чим запропоновано модель управління персоналом з використанням нового виду цільової функції, яка дозволяє оптимізувати трудовий процес за критерієм рентабельності.

9. Оцінка організаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку робочої сили показала, що відповідно до нових вимог бізнесового оточення їхні організаційні структури управління необхідно реформувати у таких напрямках: підвищення статусу служби управління персоналом; постановка новітніх завдань і перегляд функціонального наповнення діяльності зазначених служб; побудова і впровадження системи взаємодії з регіональними службами зайнятості населення; узгодження механізму оцінювання персоналу з системою випереджуючого його розвитку; комплектування служб управління персоналом висококваліфікованими кадрами з відповідною базовою підготовкою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова Г.П. Маркетинг: вопросы и ответы. – М.: Агропромиздат, 1991. – 159с.
2. Адлер Ю.П. Мотивация в системах качества // Стандарты и качество. – 2003. - №2. – С.21-32.
3. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – М.: ОАО Типография “НОВОСТИ”, 2000. – 256с.
4. Андреева Т., Юртайкин Е. Почему опадают яблоки, или внутренняя демотивация персонала // Top manager. – 2002. - №22. – С.36-41.
5. Андрійченко Ж.О. Організація мотивації праці на підприємствах в умовах реструктуризації. Автореф. ...канд. екон. наук. – Харків, 2004. – 19 с.
6. Архипова Е. Материальное стимулирование сотрудников в фирме T-Systems // Персонал-микс. – 2001. - №4. – С.46-48.
7. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты: Учебное пособие. – К.: МЗУУП, 1994. – 304 с.
8. Балашов О.К. Деятельность менеджеров в кадровой политике корпораций // Труд за рубежом. – 2001. - №3. – С.90-115.
9. Белоусов А.Г., Стаханов Д.В., Стаханов В.Н. Коммерческая логистика / (Серия “Учебники XXI века”). – Ростов н/Д: “Феникс”, 2001. – 224 с.
10. Близнюк В.В. Трудові відносини і ринок праці / В кн.: Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В.М.Гейця. – К.: Ін-т екон.прогнозув.; Фенікс, 2003. – с.298-314.
11. Бобровник В.М. Трансформація організаційних структур управління підприємствами (на прикладі автотранспортних послуг). Автореф. ...канд. екон. наук. – Хмельницький, 2003. – 21с.
12. Богиня Д.П. Конкурентоспроможність робочої сили: її сутність та розвиток в ринковій економіці // Соціальні пріоритети ринку праці в

- умовах структурної модернізації економіки. Наукові доповіді. Т.2. – К., 2000. – С.438-446.
13. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента: пер. с англ. / Под ред. Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Издательство “Питер”, 1999. – 816с.
 14. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства. Автореф. ...канд. екон. наук. – Харків, 2001. – 19с.
 15. Бондаренко И. Стратегии корпоративного обучения персонала // Комп ньН. Стратегии. – 2002. - №7. – С.31-34.
 16. Борзов Р. Подбор персонала: лучше через Интернет или “как всегда”? // Персонал-микс. – 2002. - №1. – С.13-15.
 17. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб: Питер, 2002. – 256с.
 18. Боровик В.С., Ермакова Е.Е., Похвощев В.А. Занятость населения: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. – 320с.
 19. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. – К.: Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2001. - 412с.
 20. Буркинский Б.В., Стрелец А.А. Экономическая оценка конкурентоспособности // НАН Украины. Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований. – Х., 1997. – 246с.
 21. Василевський М., Патора Р. Інформація та кадри в логістичних системах. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2001. – 272с.
 22. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. – 2002. - №4. – С.8-12.
 23. Вишняков О., Крохин В. Процессный подход к управлению: основные понятия / Антикризисный менеджмент. – 2004. - №1. – С.19-25.
 24. Восточная Европа по-прежнему обгоняет мировую экономику // Экономист. – 2004. - №1. – С.59-65.

25. Гавлик П. Страны с переходной экономикой: тенденции развития и перспективы // Проблемы теории и практики управления. – 2004. - №1. – С.6-13.
26. Гавлик П. Страны с переходной экономикой: тенденции развития и перспективы // Проблемы теории и практики управления. – 2004. - №2. – С.20-26.
27. Гальванский М.И., Жуковская В.М., Трофимова И.Н. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях // Российский экономический журнал. – 1998. - №9. – С.67-77.
28. Геєць В.М., Скрипниченко М.І. Від екзогенно залежної до ендогенно орієнтованої стратегії розвитку економіки / В кн.: Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / за ред. акад. НАН України В.М.Геєця – К.: Ін-т екон.прогнозув.; Фенікс, 2003. – С.95-107.
29. Гендлер Л. В поисках оптимальной организационной структуры // Персонал – Микс. – 2003. - №2 (15). – С.16-18.
30. Глевацька Н.М. Конкурентоспроможність робочої сили як виробничий фактор // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. №469 “Логістика”. – Львів: Вид-во Нац.ун-ту “Львівська політехніка”, 2003. – С.73-77.
31. Голікова Н.В. Розвиток освіти – шлях до «економіки знань» / В кн.: Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / за ред. акад. НАН України В.М.Геєця – К.: Ін-т екон.прогнозув.; Фенікс, 2003. – С.264-275.
32. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості // Актуальні проблеми економіки. – 2004. - №2 (32). – С.130-145.
33. Государственное и муниципальное управление / Справочник. – К., 2001. - 304с.
34. Грiшнова О.А. Формування людського капіталу в системі освіти і професійної підготовки. Автореф. ...докт. екон. наук. – Київ, 2002. – 36с.

35. Гурч Л. Современное состояние логистики в Украине и кадровые проблемы // Персонал. – 2003. - №4.- С.94-101.
36. Дем'яненко В.В. Людський капітал в Україні в контексті постіндустріального розвитку / В кн.: Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В.М.Гейця. – К.: Ін-т екон.прогнозув.; Фенікс, 2003. – С.250-264.
37. Дем'яненко В.В. Стратегічні цілі розвитку людського потенціалу та засоби їх досягнення в Україні / В кн.: Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В.М.Гейця. – К.: Ін-т екон.прогнозув.; Фенікс, 2003. – С.233-250.
38. Децентралізація управління: “за” и “против” // Персонал . – 2002. - №1. – С.73-76.
39. Джонсон Дж. Эконометрические методы. – М., 1980. – 444с.
40. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учеб. пособие.. – 2-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002. – 192с.
41. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій: Навч.посібник. – К.: МАУП, 1998. – 188с.
42. Довгань Л.Є. Конкурентоспроможність підприємств. – К.: ІВЦ “Видавництво “Політехніка”, 2004. – 144с.
43. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. – Уч.пос. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2002. – 272с.
44. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В.М.Гейця. – К.: Ін-т прогнозув.; Фенікс, 2003. – 1008с.
45. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1./ Редкол.: ...С.В.Мочерний (відп.ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – 864с.
46. Завадський Й., Червінська Л. Фактори мотивації персоналу в менеджменті // Економіка України. – 1999. - №9. – С.53-59.

47. Закон України “Про зайнятість населення” від 1 березня 1991р. (у новій редакції) // ВВР України. – 1998. – №№ 11-12. – С.188-192.
48. Закон України “Про колективні договори і угоди” від 1 липня 1993р. // ВВР України. – 1993. – № 36. – С.915-922.
49. Закон України “Про оплату праці” від 1 травня 1995 р.// ВВР України. – 1995. – № 17. – С.376-384.
50. Закон України “Про охорону праці” від 14 жовтня 1992р. // Нова бухгалтерія. – 2005. - №2. – С.78-90.
51. Закон України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)” від 3 березня 1998р. // ВВР України. – 1998. – № 34. – С.674-686.
52. Илышев А. Региональный механизм управления занятостью: чему отдать предпочтение? // Проблемы теории и практики управления. – 2004. - №2 – С.74-77.
53. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний. – М.: Дело, 2003. – 272с.
54. Карлін М.І. Теоретичні аспекти стимулювання праці в умовах фінансової нестабільності // Фінанси України. – 2000. - №2. – С.3-9.
55. Козлов А.А. К вопросу управления персоналом в условиях переходной экономики // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - №1. – С.46-54.
56. Козычева Н.Б., Козычев Б.С. Проблема и задачи мотивации персонала // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - №1. – С.60-66.
57. Колесніков Г. Концептуальні основи формування організаційної культури українського менеджменту // Вісник ТАНГ. – 2002. - №7/4. – С.23-26.
58. Коломієць Н. Особливості формування конкурентного середовища серед вітчизняних товаровиробників // Регіональна економіка. – 2002. - №3. – С.230-233.

59. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 224с.
60. Комаров И. «Соединённые Штаты» вашей компании // Комп&ьюН. Стратегии. – 2002. - №7. – С.27-30.
61. Комаров И. Гарантии занятости и мотивации персонала // Персонал. – 2001. - №4. – С.40-45.
62. Конвенции и рекомендации, принятые Международной конференцией труда с 1967 года. – Женева: Международное бюро труда, 1983. – 494с.
63. Конвенція МОП № 2 (1919р.) “Про безробіття” //ВВР України. – 1994. – №23. –С.317-328.
64. Кондрацька Л. Маркетинг персоналу як основа механізму управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили // Вісник ТАНГ. – 2002. - №5. – С.141-143.
65. Кондрацька Л. Перебудова організаційного забезпечення управління персоналом вітчизняних підприємств // Тези доповідей науково-практичної конференції “Розвиток корпоративного управління в глобальному середовищі” – Тернопіль: ТОВ “Поліграфіст”, 2004. – С.77-80.
66. Кондрацька Л. Реалізація логістичного підходу до управління персоналом // Вісник ТАНГ. – 2002. - №7/4. – С.75-77.
67. Кондрацька Л.П. Взаємозв’язок стратегій розвитку підприємства і персоналу // Соціальні пріоритети ринку праці в умовах структурної модернізації економіки. Міжн. наук.-практ. конф. (Київ, 19-20 вересня 2000р.). Наукові доповіді. Т.2. – К., 2000. – С.484-487.
68. Кондрацька Л.П. Використання принципів маркетингу та логістики у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства на ринку праці // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. №469 “Логістика”. – Львів: Вид-во Нац.ун-ту “Львівська політехніка”, 2003. – С.53-57.

69. Кондрацька Л.П. Кадрова політика як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці // Наукові записки. Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу. Випуск 10. Частина 2. – Тернопіль: Економічна думка, 2001. – С.113-115.
70. Кондрацька Л.П. Конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили як об'єкт управління // Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. – 2004. - №3-5 (40-42). – С.255-257.
71. Кондрацька Л.П. Концептуальні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку робочої сили з використанням принципів маркетингу і логістики // Тези доповідей У науково-практичної конференції “Маркетинг та логістика в системі менеджменту”. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2004. – 147-149.
72. Кондрацька Л.П. Формування оптимального трудового потенціалу підприємства на основі логістичного підходу // Маркетинг та логістика в системі менеджменту // Тези доповідей ІУ Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 7-9 листопада 2002р.). Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2002. – С.168-169.
73. Коростелев В. Реновация мотивации как условие выживания // Персонал. – 2001. - №4. – С.35-39.
74. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.; СПб.; К.: Издат. Дом “Вильямс”, 1998. – 1056с.
75. Кравченко А. Теория мотивации персонала // Персонал. – 2003. - №10. – С.76-79.
76. Кривенко Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах маркетингової орієнтації. Автореф. ...канд. екон. наук. – Донецьк, 2003. – 18с.
77. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. – М.: Издательство РДЛ, 2003. – 464с.

78. Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности / Ответ. Ред. И.О.Фаризов. – М.: ОАО “НПО “Издательство “Экономика”, 2000. – 247с.
79. Курицкий А. Общие тенденции развития занятости и изменения характера труда в условиях перехода к информационному обществу // Персонал. – 2000. - №2. – С.37-43.
80. Ларін О.В., Рябчиков М.А. Стратегічні напрямки підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства // Менеджер. – 2001. - №3 (15). – С.81-85.
81. Либман А. Материальное стимулирование высшего менеджмента компании // Персонал – Микс. – 2003. - №2 (15). – С.51-55.
82. Лібанова Е.М., Макарова О.В., Позняк О.В., Шевчук П.Є., Шишкін В.С. Демографічні перспективи України: 2000-2075 роки // Зайнятість та ринок праці. – 2000. – Випуск 11. – С.126-141.
83. Лузаков А. Философия и идеология фирмы в работе с персоналом // Персонал – Микс. – 2001. - №5. – С.23-25.
84. Лукашевич Н. Рынок рабочей силы в контексте новой экономической парадигмы (взаимосвязь социально-экономических категорий и понятий) // Персонал. – 1995. - №1. – С.45-60.
85. Мазур Н.О. Мотивація та стимулювання персоналу в контексті логістики // Тези доповідей ІV Міжнародної науково-практичної конференції “Маркетинг та логістика в системі менеджменту” – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2002, С. 224-226.
86. Мазур Н.О. Формування системи мотивації продуктивності персоналу підприємства. Автореф. ...канд. екон. наук. – Львів, 2004. – 21с.
87. Макушкина А. Мы выбираем, нас выбирают, или размышления о мотивации персонала // Персонал – Микс. – 2002. - №1. – С.45-47.

88. Мартиненко М.М., Чернега В.В. Конкурентні переваги як шлях до розвитку підприємницької діяльності // Актуальні проблеми економіки. – 2004. - №3 (33). – С.88-95.
89. Мартыненко Н.М. Менеджмент фирмы: Кн.для предпринимателя: Для студентом экон. вузов. – К.: МП «Леся», 1995. – 368с.
90. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: Учебник. – К.: Каравелла, 2003. – 496с.
91. Маршавин Ю. Как улчшить работу центров занятости? // Персонал. – 2001. - №7. – С.41-47.
92. Маршалл Альфред. Принципы политической экономии / А.Маршалл; Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1993.- 309 с.
93. Маслов В.Е. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В.Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 312с.
94. Менеджмент XXI века / Под ред. С.Чоудхари: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 448с.
95. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. а англ. – М.: Дело, 1992. – 702с.
96. Миграционная карта и иммиграционная марка обеспечат легальность трудовой миграции в России. – <http://www.obshestvo.ru/news/id/435742.html>
97. Мізюк Б.М. Системні основи теорії та інструментарій менеджменту підприємства: Монографія. – Львів: Коопосвіта, 2000. – 418с.
98. Молчанов А. Формирование комплексной процессуально-ориентированной системы управления персоналом // Кадровый вестник. – 2000. - №8 (20). – С.26-29.
99. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров ”Управление развитием организации”. Модуль 16. – М.: “ИНФРА-М”, 1999. – 360с.

100. Мортіков В. Роль заробітної плати в регулюванні зайнятості // Економіка України. – 1999. – №3. – С.34-39.
101. Мэйтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе: Пер. с англ. / Под ред. И.И.Елисейевой. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. – 160с.
102. Неруш А. Зароботная плата как средство управления персоналом // Персонал. – 2003. – №3. – С.56-58.
103. Николайчук В.Е. Логистика. – Спб: Питер, 2001. – 160с.
104. Новикова Е. Рекрутер, менеджер по персоналу и консультант executive search – возможно ли сотрудничество? // Персонал – Микс. – 2003. – №1 (14). – С.19-22.
105. Новикова Е. Рекрутер, менеджер по персоналу и консультант executive search – возможно ли сотрудничество? // Персонал – Микс. – 2003. – №2 (15). – С.23-25.
106. Окландер М. Концепция логистики и управление персоналом // Персонал. – 1998. – №6. – С.73-75.
107. Окландер М. Планирование логистического цикла // Бизнес-информ. – 1998. – №6. – С.41-43.
108. Окландер М. Сущность и структура логистического цикла // Бизнес-информ. – 1998. – №5. – С.53-54.
109. Окландер М.А. Контуры экономической логистики. – Наукова думка, 2000. – 174с.
110. Окландер М.А. Формування логістичних систем підприємств. Автореф. ...докт. екон. наук. – Одеса, 2003. – 38с.
111. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов / Б.М.Генкин, Г.А.Кононова, В.И.Кочетков и др.; Под ред. Б.М.Генкина. – М.: Высшая шк., 1996. – 383с.
112. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2005. – 860с.

113. Павлова Л.Н. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. – 400с.
114. Пастернак-Таранушенко Г., Рожок В. Конкуренция. Курс лекций и практических на русском и украинском языках. – Киев, ЦУЛ, 2002. – 322с.
115. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. – К.: Київ. Нац. Торг.-екон. ун-т, 2002. – 302с.
116. Петрищева И. О взаимоотношениях сторон в рекрутинге // Персонал – Микс. – 2003. - №1 (14). - С.35-37.
117. Петрова І. Методологічні проблеми узгодження робочих місць і робочої сили // Економіка України. – 2000. - №4. - С.40-47.
118. Петрова І. Оплата праці в мотиваційній системі сучасного підприємства // Економіка України.- 1999. – №6. - С.22-27.
119. Петюх В.М. Ринок праці: Навч. Посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 288с.
120. Печенкин А., Фомин В. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей. – Маркетинг. – 2000. - №2(51). – С.23-26.
121. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / За ред. проф. І.О.Піддубного. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2004. – 264с.
122. Попов О.В. Управління трудовими ресурсами як складовою конкурентоспроможності промислового підприємства. Автореф. ...канд. екон. наук. – Харків, 2005. – 19с.
123. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції // Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільський. – К.: Основи, 1997. – 390с.
124. Портер Майкл. Международная конкуренция. Перс. с англ. / Под ред. и предисл. В.Д.Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993. – 758с.
125. Поспелова Т.В. Організація управління кар’єрою на підприємстві. Автореф. ...канд. екон. наук. – Луганськ, 2003. – 17с.

126. Продиус Ю.И. Формирование системы обеспечения конкурентоспособности промышленности. –Одесса: “Астро-Принт”, 1999. – 69с.
127. Пучкова С.І. Розробка комплексної системи розвитку трудового потенціалу. Автореф. ...канд. екон. наук. –Одеса, 2003. – 22с.
128. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 490с.
129. Ревенко А.П. Людський розвиток і цілі нового тисячоліття / В кн.: Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / за ред. акад. НАН України В.М.Гейця – К.: Ін-т екон.прогнозув.; Фенікс, 2003. – С.221-233.
130. Регіональна програма розвитку малого підприємництва в Тернопільській області на 2001-2002 роки. – Тернопіль: ТОВ “Джура”, 2000. – 64с.
131. Ру Д., Сульє Д. Управління / Пер. з франц. - -К.: Основи, 1995. – 442с.
132. Рудницька О.М. Менеджмент персоналу промислового підприємства. Автореф. ...канд. екон. наук. – Львів, 1999. – 19с.
133. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч.посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 251с.
134. Сартан Г. Системный анализ работы предприятия. Новые технологии управления персоналом // Менеджмент и менеджер. – 2004. - №3. – С.9-16.
135. Світова економіка: Підручник / А.С.Філіпенко, О.І.Рогач, О.І.Шнирков та ін. – К.: Либідь, 2000. – 582с.
136. Семикіна М. Аспекти перебудови ментальності працівників у системі мотиваційного менеджменту // Україні: аспекти праці. – 2001. - №4. – С.40-46.
137. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. – К.: МАУП, 2001. – 168с.

138. Смирнов Ю. Подбор персонала: затраты или доход? // Менеджмент и менеджер. – 2004. - №1. – С.30-33.
139. Смирнова Е. «Негативный» подход к управлению персоналом: выгодно или невыгодно? // Персонал – Микс. – 2003. - №2 (15). – С.17-19.
140. Статистичний щорічник України за 2001 рік. – К.: Техніка, 2002. – 644с.
141. Статистичний щорічник України за 2002 рік. – К.: Консультант, 2003. – 663с.
142. Статистичний щорічник України за 2003 рік. – К.: Консультант, 2004. – 631с.
143. Стивенсон В.Дж. Управление производством / Пер. с англ. – М.: ООО “Издательство “Лаборатория Базовых Знаний”, ЗАО “Издательство “БИНОМ”, 1998. – 928с.
144. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: Монографія / За ред. д-ра екон.наук, проф. Д.Г.Лук’яненка. – К.: КНЕУ, 2001. – 538с.
145. Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки) “Шляхом Європейської інтеграції” / Авт. кол.: А.С.Гальчинський, В.М.Геєць та ін.; Нац. ін-т стратег.дослідж., Ін-т екон. прогнозування НАН України, М-во економіки та з питань європ. інтегр. України. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 416с.
146. Тарнавская Н. Стратегия развития персонала фирмы: актуальные вопросы теории // Персонал. – 1997. - №5. – С.17-27.
147. Тарнавская Н.П., Кондрацкая Л.П. Влияние европейской экономической интеграции на формирование рынка рабочей силы: на примере Украины // Расширение Европейского союза и Республика Беларусь на новой границе: Материалы Междунар. науч.-практ.конф., Минск, 28-19 мая 2004г.; В 2 ч., Ч.2. – Мн.: БГЭУ, 2004, с. 107-110.
148. Тарнавська Н. Європейська модель стратегічного менеджменту: врахування міжкультурних аспектів // Матеріали п’ятої міжнародної наукової конференції – школи “Проблеми економічної інтеграції

- України в Європейський Союз: європейські стидії”, 13-15 вересня 2000 року. Частина ІV. – Тернопіль: Економічна думка, 2000. – С.18-23.
149. Тарнавська Н. Зміна природи організації у “новій економіці”: формування нових підходів до управління // Вісник ТАНГ. – 2002. - №8-2. – С.83-88.
150. Тарнавська Н. Стратегічні акценти систем менеджменту вітчизняних підприємств // Вісник ТАНГ. – 2002. - №7/1. – С.31-35.
151. Тарнавська Н. Управління безперервним розвитком персоналу як засіб формування конкурентних переваг організації // Вісник ТАНГ. – 2003. - №5/2. – С.78-81.
152. Тарнавська Н. Формування кадрової політики вітчизняних підприємств у світлі тенденцій європейського ринку праці // Матеріали третьої міжнародної наукової конференції “Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: регіональні і соціально-економічні аспекти”, 14-16 вересня 1998 року, Ялта-Форос, с.198-204.
153. Тарнавська Н.П. Інноваційне управління персоналом підприємства // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю (Збірник наукових праць). Випуск 4 (XXXV) / НАН України. Інститут регіональних досліджень. Редкол.: відповідальний редактор академік НАН України М.І.Долішній. – Львів, 2002.- С.83-88.
154. Тарнавська Н.П. Методологічні і методичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. – Регіональні перспективи. Науково-практичний журнал. – 2000. – №2-3 (9-10). – С.208-211.
155. Тарнавська Н.П. Організаційні вдосконалення як форма внутріфірмового підприємництва // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і перспективи розвитку. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”, № 417. – 2001. – С.206-211.

156. Тарнавська Н.П. Розробка і впровадження системи інноваційного управління трудовими ресурсами підприємства // Соціальні пріоритети ринку праці в умовах структурної модернізації економіки. Міжн. наук.-практ. конф. (Київ, 19-20 вересня 2000р.). Наукові доповіді. Т.2. – К., 2000. – С.332-336.
157. Тарнавська Н.П. Стратегічні пріоритети інвестиційної політики фірми в контексті європейських інтеграційних процесів // Матеріали четвертої міжнародної наукової конференції “Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: інвестиційні аспекти”, 14-16 вересня 1999 року, Ялта-Форос. – С.297-299.
158. Теория статистики: Учебник / Р.А.Шмойлова, В.Г.Минашкин, Н.А.Садовникова, Е.Б.Шувалова; Под ред. Р.А.Шмойловой. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 656с.
159. Трілленберг Вілфрід. Менеджмент персоналу. Конспект лекцій і семінарів. – Тернопіль: Економічна думка, 2000. – 77с.
160. Управление персоналом в компании «ЗМ»: штрихи к портрету образцовой фирмы // Персонал. – 2002. - №1. – С.68-72.
161. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научной ред. проф., д-ра Р.Марра, Г.Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 1997. – 480с.
162. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512с.
163. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навчальний посібник за ред.І.Ю.Сіваченка. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 186с.
164. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – 2-е изд., перераб. и дополнен. – СПб: Питер, 2002. – 448с.
165. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2001. – 448с.

166. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1997. – 304с.
167. Фей Карл Ф., Либо Марина, Моргулис-Якушев Сергей. Исследование эффективности управления персоналом в иностранных компаниях в России // Персонал-микс. – 2001. - №4. – С.21-25.
168. Харченко Т.Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств України як засіб ринкового реформування економіки // Актуальні проблеми економіки. – 2003. - №2 (20). – С.70-75.
169. Хентце Й. Основные идеи стратегического менеджмента / Проблемы теории и практики управления. – 1989. - №2. – С.34-38.
170. Хентце Й., Метцнер Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике / Пер. с нем. Г.А.Рахманина. – М.: Междунар. отношения, 1997. – 664с.
171. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 608с.
172. Чемяков В. Кадровая логистика – взгляд на карьеру // Кадровый вестник. – 2000. - №8. – С.20-25.
173. Чумарин И. Кадровая безопасность: представители групп риска в организации // Персонал – Микс. – 2002. - №1. – С.51-56.
174. Шалушкин Н. Маркетинг на рынке труда: методологические проблемы исследования // Персонал. – 1995. - №1. – С.61-66.
175. Шеклтон Р. Мотивация – меняющийся подход // Персонал – Микс. – 2001. - №5. – С.41-43.
176. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1997. – 336с.
177. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699с.

178. Шилець О.С. Синтез ефективної системи управління персоналом промислового підприємства. Автореф. ...канд. екон. наук. – Донецьк, 2003. – 19с.
179. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента. Учебник. – Кн.1.: Планирование и организация управления кадрами. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МЗУУП, 1993. – 188с.
180. Щекин Георгий. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. Пособие. – К.: МАУП, 2002. – 832с.
181. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. Сокр. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1990. – 446с.
182. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П.Градова. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589с.
183. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. – 384с.
184. Яценко Б. Оцінка персоналу як основа кадрового менеджменту // Україна: аспекти праці. – 2000. - №4. – С.33-35.
185. Deutscher Bundestag, EU-Erweiterung und Arbeitnehmerfreizügigkeit. Öffentliche Anhörung vom 4 April 2001, Berlin, Mai.
186. Gemeinsame Erklärung des Zentralverbandes des Deutschen Baugewerdes, des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie und der Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt anlässlich des „Bündnisgesprächs Bau“ am 28 September 2000 in Berlin „EU-Erweiterung sozial-und branchenverträglich gestalten“, Berlin.
187. Stellungnahme des BDA und des BDI vom 1 März 2001 „EU-Erweiterung: Freizügigkeit der Arbeitnehmer, Dienstleistungs- und Niederlassungsfreiheit“, Berlin.
188. Claudia Dörr. Osterweiterung der EU-Prozess der weiteren Stärkung des weltpolitischen Einflusses Europas? In: Berichte. Forschungsinstitut der IWVWW e.5. Berlin, Nr.120, Juli, 2002.

189. Donnelly J.H., Gibson J.L., Ivancevigh J.M. Fundamentals of Management, 1987.
190. Lilija Kondratskaja, Natalija Tarnavskaja. Die Konkurrenzfähigkeit der ukrainischen Betriebe auf dem Arbeitsmarkt der Ukraine und der Europäischen Union. In: : Berichte. Forschungsinstitut der IWVWW e.5. Berlin, Nr.141, April, 2004.
191. Lilija Kondratskaja, Natalija Tarnavskaja. Zu den Wechselbeziehungen zwicshen den Arbeitsmärkten der erweiterten Europäischen Union und der Ukraine In: : Berichte. Forschungsinstitut der IWVWW e.5. Berlin, Nr.147, Oktober, 2004.
192. U.S. Competitiveness in the World Economy / Edited by Bruse R. Scott and C.Lordge / - Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1985.
193. Wilhelm W. Revitalizing the human resource management function in a mature, large corporation, in: Human Resource Management, Summer 1990, Vol. 29, №2.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Підприємства м. Тернополя зі складу стратифікованої вибірки, сформованої для оцінки конкурентоспроможності підприємств на ринку робочої сили

№ п/п	Секція КВЕД	Код КВЕД	Назва	Чисельність	Фонд оплати праці	Середня зарплата
I група						
189	D	29,32,1	ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ КОМБАЙНОВИЙ ЗАВОД"	1712	4487,6	218,44
217	F	45,21,1	ТЕРНОПІЛЬСЬКЕ УПРАВЛІННЯ ЗАТ "ЕЛЕКТРО"	153	412,1	223,91
246	G	52,11,0	КООПЕРАТИВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КООПТОРГ"	89	243,8	228,28
236	K	70.20.2	ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО " КОМУНАЛЬНИК - 1" ГОСПОДАРСЬКОГО ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МРІЯ"	37	100,5	226,35
222	O	91.33.0	ТЕРНОПІЛЬСЬКЕ ОБЛАСНЕ ФІЗКУЛЬТУРНО - СПОРТИВНЕ ТОВАРИСТВО "КОЛОС" АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ	55	148,6	225,15
II група						
53	D	32,30,1	ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАДІОЗАВОД "ОРІОН"	1342	4392,8	272,78
163	G	51,66,0	ТЕРНОПІЛЬСЬКЕ ВАТ "АГРОСПЕЦПОСТАЧ"	24	98,8	343,06
249	K	70.20.2	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО " СХІДНИЙ МАСИВ"	32	130,8	340,63
360	M	80.30.0	ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ ТЕХНІКУМ	115	478,3	346,59
432	O	93.04.0	КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО СФЕРИ ПОСЛУГ "ЧАЙКА"	42	162,7	322,82
III група						
39	D	26.61.1	КОМБІНАТ "БУДІНДУСТРІЯ" ВАТ "ТЕРНОПІЛЬБУД"	193	1012,8	437,31
145	G	51,21,0	ТЕРНОПІЛЬСЬКА ЕКСПЕДИЦІЯ ЗАХИСТУ ХЛІБОПРОДУКТІВ	11	55,1	417,42
225	K	70.20.2	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ДРУЖБА СЕРВІС - ЖИТЛО 1"	35	189,6	451,43
315	L	75.11.3	ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА І ПРОДОВОЛЬСТВА ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОДА	49	305,9	520,24
390	O	92.62.0	ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА КОМУНАЛЬНА ШКОЛА ВИЩОЇ СПОРТИВНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ	11	66,8	506,06
IV група						
51	D	31,50,2	СПІЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ВАТРА-ШРЕДЕР"	106	1405,4	1104,87
201	I	64.20.0	ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ РАДІОТЕЛЕВІЗІЙНИЙ ПЕРЕДАВАЛЬНИЙ ЦЕНТР	123	962,9	652,37
279	K	74.20.1	СПІЛЬНЕ МАЛЕ ПІДПРИЄМСТВО ТЕРНОПІЛЬСЬКЕ НАУКОВО- ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "ТЕРНОБУД"	27	189,3	584,26
336	L	75.13.1	КОРПОРАЦІЯ З ПИТАНЬ САДІВНИЦТВА, РОЗСАДНИЦТВА, ВИРОБНИЦТВА ТА КОНСЕРВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ „ТЕРНПІЛЬСАД ВИНПРОМ"	26	42,3	587,5
295	L	75.13.4	ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР СТАНДАРТИЗАЦІЇ, МЕТРОЛОГІЇ ТА СЕРТИФІКАЦІЇ ДЕРЖСТАНДАРТУ УКРАЇНИ	91	676,8	619,78

Додаток Б

Таблиця Б.1

Динаміка середньомісячного доходу окремих категорій персоналу за 1999-2003 рр.

Підприємство чи установа	Начальник цеху			Бухгалтер			Робітник (працівник) наймасовішої професії		
	Абсолютна величина доходу (грн.)		Темп росту, 2003/1999	Абсолютна величина доходу (грн.)		Темп росту, 2003/1999	Абсолютна величина доходу (грн.)		Темп росту, 2003/1999
	1999	2003		1999	2003		1999	2003	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I група									
1. ВАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ КОМБАЙНОВИЙ ЗАВОД"	185	500	2,70	130	350	2,69	176	372	2,11
2. ТЕРНОПІЛЬСЬКЕ УПРАВЛІННЯ ЗАТ "ЕЛЕКТРО"	148	230	1,55	155	210	1,35	195	240	1,23
3. КООПЕРАТИВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "КООПТОРГ"	140	275	1,96	130	260	2,00	120	230	1,92
4. ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО "КОМУНАЛЬНИК - 1" ГТОВ „МРІЯ” (2001)*	291	408	1,40	291	408	1,40	138	235	1,70
5. ТЕРНОПІЛЬСЬКЕ ОБЛАСНЕ ФІЗКУЛЬТУРНО - СПОРТИВНЕ ТОВАРИСТВО "КОЛОС" АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ	160	330	2,06	130	205	1,58	135	239	1,77
	x	x	1,89	x	x	1,71	x	x	1,72
II Група									
1. ВАТ ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ РАДІОЗАВОД "ОРІОН"	244	616	2,52	155	420	2,71	193	414	2,15
2. ТЕРНОПІЛЬСЬКЕ ВАТ "АГРОСПЕЦПОСТАЧ"	342	385	1,13	227	280	1,23	219	225	1,03
3. ПП "СХІДНИЙ МАСИВ"	215	533	2,48	179	390	2,18	179	264	1,47
4. ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ КОМЕРЦІЙНИЙ ТЕХНІКУМ	292	677	2,32	181	369	2,04	110	200	1,82
5. КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО СФЕРИ ПОСЛУГ "ЧАЙКА"	300	550	1,83	200	400	2,00	230	450	1,96
	x	x	1,98	x	x	1,97	x	x	1,67

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
III Група									
1. КОМБІНАТ "БУДІНДУСТРІЯ" ВАТ "ТЕРНОПІЛЬБУД"	450	711	1,58	300	639	2,13	290	487	1,67
2. ТЕРНОПІЛЬСЬКА ЕКСПЕДИЦІЯ ЗАХИСТУ ХЛІБОПРОДУКТІВ	270	475	1,61	167	365	2,19	140	300	2,14
3. ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ДРУЖБА СЕРВІС - ЖИТЛО 1" (2001)*	377	528	1,40	325	455	1,40	270	512	1,90
4. ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА І ПРОДОВОЛЬСТВА ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОДА	360	730	2,03	280	530	1,89	305	554	1,82
5. ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА КОМУНАЛЬНА ШКОЛА ВИЩОЇ СПОРТИВНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ	249	536	2,15	194	465	2,40	295	506	1,72
	x	x	1,75	x	x	1,94	x	x	1,81
IV Група									
1. СПІЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ВАТРА-ШРЕДЕР"	722	1608	2,23	445	1488	3,34	512	788	1,54
2. ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ РАДІОТЕЛЕВІЗІЙНИЙ ПЕРЕДАВАЛЬНИЙ ЦЕНТР	506	1029	2,03	404	842	2,08	245	511	2,09
3. СПІЛЬНЕ МАЛЕ ПІДПРИЄМСТВО ТЕРНОПІЛЬСЬКЕ НАУКОВО- ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "ТЕРНОБУД" (2000)*	200	700	3,50	180	500	2,78	200	600	3,00
4. КОРПОРАЦІЯ З ПИТАНЬ САДІВНИЦТВА, РОЗСАДНИЦТВА, ВИРОБНИЦТВА ТА КОНСЕРВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ „ТЕРНОПІЛЬСАДВИНПРОМ”	488	890	1,82	3,94	565	1,43	202	295	1,46
5. ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЦЕНТР СТАНДАРТИЗАЦІЇ, МЕТРОЛОГІЇ ТА СЕРТИФІКАЦІЇ ДЕРЖСТАНДАРТУ УКРАЇНИ	196	592	3,02	157	534	3,40	118	361	3,06
	x	x	2,28	x	x	2,49	x	x	2,00
Примітка: *- рік заснування організації									

Додаток В
Анкета опитування
персоналу щодо конкурентоспроможності підприємства (організації) на
ринку робочої сили у 2004 р.

Критерії	Відповіді
1. Назва підприємства (організації) посада	
2. Чи влаштовує Вас розмір Ваших доходів на даному підприємстві?	
3. Чи бувають затримки у виплаті заробітної платні і якщо бувають, то наскільки?	
4. Чи доводиться Вам використовувати інші джерела заробітків? Якщо так, то які, де і як часто?	
5. Чи маєте Ви інформацію про плинність персоналу на Вашому підприємстві (організації)? Якщо так, то який рівень плинності?	
6. Чи є вакансії у підрозділах:	
6.1. Виробничих	
6.2. Невиробничих	
7. Чи довго затримуються на підприємстві працівники? Якщо ні, то з яких причин звільняються?	
8. Оцініть колектив підприємства:	
8.1. Молодіжний?	
8.2. Люди середнього віку?	
8.3. Люди похилого віку?	
9. Чи є високим професіоналізм працівників?	
10. Якими категоріями персоналу підприємство укомплектоване найкраще?	
11. Якими категоріями персоналу підприємство (організація) укомплектоване найгірше?	
12. Чи достатніми є витрати на додаткове навчання і підвищення кваліфікації?	
13. Коли Ви останній раз підвищували кваліфікацію?	
14. Якими видами пільг Ви користуєтеся, їх розмір?	
15. Оцініть рівень виробничого травматизму	
16. Якою, на Вашу думку, є частка персоналу, що працює в шкідливих умовах?	
17. Чи створювалися останнім часом на Вашому підприємстві нові робочі місця? Якщо так, то чи була достатньою їх кількість?	
18. Якою, на Вашу думку, є кількість вивільнених працівників з Вашого підприємства протягом останніх п'яти років?	
19. Чи достатнім є рівень юридичної захищеності працівників Вашого підприємства (організації)?	

Додаток Д

А н к е т а

опитування осіб, що звернулися до Тернопільського міського центру зайнятості населення

Запитання	Відповідь
1. Ваше останнє місце роботи, професія, посада	
2. Причина звільнення (пошуку нового місця роботи)	
3. Які з підприємств м.Тернополя Ви вважаєте привабливими з позицій можливого працевлаштування?	
4. Яке з підприємств м.Тернополя Ви особисто бажали б обрати у якості можливого місця роботи?	
5. З яких джерел Ви отримали інформацію про привабливі підприємства і організації м.Тернополя?	
6. Реально яким заробітком Ви були б задоволені, враховуючи економічну ситуацію в державі?	
7. Яку інформацію Ви хотіли б отримати для вибору можливого місця роботи?	

Додаток Е

Таблиця Е.1

Програма розрахунку рейтингу підприємства для представників певної професії

№	Підприємство	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	R
1	Підприємство 1							=ОКРУГЛ((4*LN(D5)-LN(E5)-LN(F5)+LN(1+G5*H5)+LN(1+I5));0)
2	Підприємство 2							=ОКРУГЛ((4*LN(D6)-LN(E6)-LN(F6)+LN(1+G6*H6)+LN(1+I6));0)
3	Підприємство 3							=ОКРУГЛ((4*LN(D7)-LN(E7)-LN(F7)+LN(1+G7*H7)+LN(1+I7));0)
4	Підприємство 4							=ОКРУГЛ((4*LN(D8)-LN(E8)-LN(F8)+LN(1+G8*H8)+LN(1+I8));0)
5	Підприємство 5							=ОКРУГЛ((4*LN(D9)-LN(E9)-LN(F9)+LN(1+G9*H9)+LN(1+I9));0)
6	Підприємство 6							=ОКРУГЛ((4*LN(D10)-LN(E10)-LN(F10)+LN(1+G10*H10)+LN(1+I10));0)
7	Підприємство 7							=ОКРУГЛ((4*LN(D11)-LN(E11)-LN(F11)+LN(1+G11*H11)+LN(1+I11));0)
8	Підприємство 8							=ОКРУГЛ((4*LN(D12)-LN(E12)-LN(F12)+LN(1+G12*H12)+LN(1+I12));0)
9	Підприємство 9							=ОКРУГЛ((4*LN(D13)-LN(E13)-LN(F13)+LN(1+G13*H13)+LN(1+I13));0)
10	Підприємство 10							=ОКРУГЛ((4*LN(D14)-LN(E14)-LN(F14)+LN(1+G14*H14)+LN(1+I14));0)
11	Підприємство 11							=ОКРУГЛ((4*LN(D15)-LN(E15)-LN(F15)+LN(1+G15*H15)+LN(1+I15));0)
12	Підприємство 12							=ОКРУГЛ((4*LN(D16)-LN(E16)-LN(F16)+LN(1+G16*H16)+LN(1+I16));0)
13	Підприємство 13							=ОКРУГЛ((4*LN(D17)-LN(E17)-LN(F17)+LN(1+G17*H17)+LN(1+I17));0)
14	Підприємство 14							=ОКРУГЛ((4*LN(D18)-LN(E18)-LN(F18)+LN(1+G18*H18)+LN(1+I18));0)
15	Підприємство 15							=ОКРУГЛ((4*LN(D19)-LN(E19)-LN(F19)+LN(1+G19*H19)+LN(1+I19));0)
16	Підприємство 16							=ОКРУГЛ((4*LN(D20)-LN(E20)-LN(F20)+LN(1+G20*H20)+LN(1+I20));0)
17	Підприємство 17							=ОКРУГЛ((4*LN(D21)-LN(E21)-LN(F21)+LN(1+G21*H21)+LN(1+I21));0)
18	Підприємство 18							=ОКРУГЛ((4*LN(D22)-LN(E22)-LN(F22)+LN(1+G22*H22)+LN(1+I22));0)
19	Підприємство 19							=ОКРУГЛ((4*LN(D23)-LN(E23)-LN(F23)+LN(1+G23*H23)+LN(1+I23));0)
20	Підприємство 20							=ОКРУГЛ((4*LN(D24)-LN(E24)-LN(F24)+LN(1+G24*H24)+LN(1+I24));0)

Додаток Ж
Проміжні перетворення моделі превентивного управління
персоналом на основі маркетингу і логістики

$$\frac{d \cdot w_1}{a(k) + xb(k) + \beta(x - w_1)} = \frac{d \cdot x}{a(k) + xb(k) + \alpha(w_2 - x)};$$

$$w_1 \cdot [a(k) + xb(k) + \alpha(w_2 - x)] = x \cdot [a(k) + xb(k) + \beta(x - w_1)]; \quad (\text{Ж.3.9})$$

$$x^2 [b(k) + \beta] + x[a(k) - \beta w_1 - w_1 b(k) + \alpha w_1] - w_1 [a(k) + \alpha w_2] = 0$$

$$D = [a(k) - \beta w_1 - w_1 b(k) + \alpha w_1]^2 + 4w_1 a(k) [b(k) + \beta] + 4w_1 \alpha w_2 [b(k) + \beta] =$$

$$= [a(k) + \alpha w_1]^2 - 2[a(k) + \alpha w_1] [b(k) + \beta] w_1 + w_1^2 [b(k) + \beta]^2 +$$

$$+ 4w_1 a(k) [b(k) + \beta] + 4w_1 \alpha w_2 [b(k) + \beta] + 2[a(k) + \alpha w_1] [b(k) + \beta] w_1 -$$

$$- 2[a(k) + \alpha w_1] [b(k) + \beta] w_1 + 4w_1 a(k) [b(k) + \beta] + 4w_1 \alpha w_2 [b(k) + \beta] = \quad (\text{Ж.3.11})$$

$$= [a(k) + \beta w_1 + w_1 b(k) + \alpha w_1]^2 - 4w_1 a(k) [b(k) + \beta] - 4\alpha w_1^2 [b(k) + \beta] + 4w_1 a(k) [b(k) + \beta] +$$

$$+ 4w_1 \alpha w_2 [b(k) + \beta] = [a(k) + \beta w_1 + w_1 b(k) + \alpha w_1]^2 + 4w_1 \alpha (w_2 - w_1) [b(k) + \beta]$$

$$R_1 = \frac{dw_1}{a(k) + x[b(k) + \beta] - \beta w_1} =$$

$$= \frac{dw_1}{a(k) - \beta w_1 + \frac{\beta w_1 + w_1 b(k) - a(k) - \alpha w_1 + \sqrt{[a(k) + \beta w_1 + w_1 b(k) + \alpha w_1]^2 - 4w_1 \alpha (w_2 - w_1) [b(k) + \beta]} \cdot [b(k) + \beta]}{2[b(k) + \beta]}}$$

$$= \frac{2dw_1}{a(k) - \beta w_1 + w_1 b(k) - \alpha w_1 + \sqrt{[a(k) + \beta w_1 + w_1 b(k) + \alpha w_1]^2 - 4w_1 \alpha (w_2 - w_1) [b(k) + \beta]}} \quad (\text{Ж.3.13})$$

$$M(R) = d \left[\int_R^{R_{\max}} \frac{x}{\alpha r (w_2 - w_1)} dr + \int_{R_1}^{R_{\max}} \frac{(a(k) + xb(k) + x\beta) \cdot r}{(w_2 - w_1)(d + r\beta)^2} dr \right]; \quad (\text{Ж.3.29})$$

$$M(R) = d \left[\frac{x}{\alpha (w_2 - w_1)} \ln \frac{R_{\max}}{R_2} + \frac{a(k) + xb(k) + x\beta}{w_2 - w_1} \times \int_{R_1}^{R_{\max}} \frac{r}{(d + r\beta)^2} dr \right]$$

$$\int_{R_1}^{R_{\max}} \frac{r}{(d + r\beta)^2} dr = \frac{1}{\beta} \int_{R_1}^{R_{\max}} \frac{r\beta + d - d}{(d + r\beta)^2} dr = \frac{1}{\beta} \int_{R_1}^{R_{\max}} \frac{dr}{d + r\beta} - \frac{d}{\beta} \int_{R_1}^{R_{\max}} \frac{dr}{(d + r\beta)^2} =$$

$$= \frac{1}{\beta^2} \ln \frac{\beta R_{\max} + d}{\beta R_1 + d} + \frac{d}{\beta^2} \left(\frac{1}{\beta R_{\max} + d} - \frac{1}{\beta R_1 + d} \right) \quad (\text{Ж.3.30})$$

Додаток 3

Програмна реалізація розрахунку оптимальної кількості персоналу при незмінній рентабельності та ціні товару протягом всіх етапів життєвого циклу товару

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7	Етап життєвого циклу товару	Ціна d	Витрати на підготовку персоналу $a(k)$	Витрати на підготовку до виготовлення нової продукції $b(k)$	Обсяг виробництва x	Прогнозований попит w	мін попит w_1	мак попит w_2	Штраф за незадоволений попит α	Штраф за надвиробництво (собівартість) β	Рентабельність R	Персонал k
8	Впровадження					500	500				"= ОКРУГЛ((B9/(H9-G9)*(E9/I9*LN((F9*(C9+E9*D9+I9*(H9-E9)))/E9*(C9+E9*D9)))+(C9+E9*D9+E9*J9)*(1/J9*J9*LN((J9*F9/(C9+E9*D9)+1)/(J9*G9/(C9+E9*D9+J9*(E9-G9))+1))+B9/J9*J9*(1/(J9*E9*B9/(C9+E9*D9)+B9))-1/J9*G9*B9/(C9+E9*D9+J9*(E9-G9)+B9)))));0)"	
9												

Додаток И

Звіт за результатами роботи програмного модуля Solver
(стадія впровадження)

Microsoft Excel 9.0 Отчет по результатам
Рабочий лист: [REntabelnist.xls]Лист1
Отчет создан: 27.06.2005 14:42:39

Целевая ячейка (Значение)

Ячейка	Имя	Исходно	Результат
\$K\$11	Впровадження Рентабельність	21	25

Изменяемые ячейки

Ячейка	Имя	Исходно	Результат
\$L\$11	Впровадження Персонал k	121	121

Ограничения

Ячейка	Имя	Значение	формула	Статус	Разница
\$L\$11	Впровадження Персонал k	121	\$L\$11>=20	не связан.	101

Додаток К

Звіт за результатами роботи програмного модуля Solver (стадія зростання)

Microsoft Excel 9.0 Отчет по результатам
Рабочий лист: [REntabelnist.xls]Лист1
Отчет создан: 27.06.2005 14:42:39

Целевая ячейка (Значение)

Ячейка	Имя	Исходно	Результат
\$K\$12	Зростання Рентабельність R	21	25

Изменяемые ячейки

Ячейка	Имя	Исходно	Результат
\$L\$12	Зростання Персонал k	121	269

Ограничения

Ячейка	Имя	Значение	формула	Статус	Разница
\$L\$12	Зростання Персонал k	121	\$L\$11>=20	не связан.	148

Додаток Л

Звіт за результатами роботи програмного модуля Solver
(стадія зрілості)

Microsoft Excel 9.0 Отчет по результатам

Рабочий лист: [REntabelnist.xls]Лист1

Отчет создан: 27.06.2005 14:42:39

Целевая ячейка (Значение)

Ячейка	Имя	Исходно	Результат
\$K\$13	Зрілість Рентабельність R	21	25

Изменяемые ячейки

Ячейка	Имя	Исходно	Результат
\$L\$13	Зрілість Персонал k	121	289

Ограничения

Ячейка	Имя	Значение	формула	Статус	Разница
\$L\$13	Зрілість Персонал k	121	\$L\$11>=20	не связан.	168

Додаток М

Звіт за результатами роботи програмного модуля Solver
(стадія падіння)

Microsoft Excel 9.0 Отчет по результатам
Рабочий лист: [REntabelnist.xls]Лист1
Отчет создан: 27.06.2005 14:42:39

Целевая ячейка (Значение)

Ячейка	Имя	Исходно	Результат
\$K\$13	Падіння Рентабельність R	21	РЕШЕНИЕ НЕ НАЙДЕНО

Изменяемые ячейки

Ячейка	Имя	Исходно	Результат
\$L\$13	Падіння Персонал k	121	РЕШЕНИЕ НЕ НАЙДЕНО

Ограничения

Ячейка	Имя	Значение	формула	Статус	Разница
\$L\$13	Падіння Персонал k	121	\$L\$11>=20	не связан.	

Додаток Н

А н к е т а

**опитування керівників кадрових служб, а також інших осіб, які
відповідають за реалізацію основних функцій управління персоналом**

1. Підприємство (організація)	
2. Ваша освіта і спеціальність (за дипломом)	
2. Вкажіть функції управління персоналом, які не виконуються або виконуються не повністю (фрагментарно):	
2.1.	
2.2.	
2.3.	
2.4.	
2.5.	
3. Які методи використовуються на Вашому підприємстві і як часто:	
3.1. Анкетування	
3.2. Опитування	
3.3. Тестування	
3.4. Інші	
4. Чи знайомі Ви з можливостями SWOT-аналізу в управлінні персоналом?	
5. Коли проводилася остання атестація працівників?	