

Переходячи до внутрішніх факторів, слід підкреслити, що генеральним фактором, який визначає розвиток регіонального ринку праці, на думку У. Садової та Л. Семів, є потреби суспільства, тобто, потреби людей в економічній діяльності як форми примноження штучного середовища їхнього існування. Потреби мають чітко виражений регіональний характер, що відображає територіальні відмінності географічного середовища, специфіку способу виробництва суспільних благ, особливості розвитку продуктивних сил, демографопоселенських й трудових процесів. У такій інтерпретації кожен фактор відображає масштаби, рівень постійності, просторового охоплення явища [3].

**Висновки.** Таким чином євроінтеграційні процеси та поглиблення глобалізації мають неабиякий вплив на розширення регіональних ринків праці, формування соціально-трудова відносин. В цьому аспекті Україна зацікавлена як ніколи і через те розвиток міжнародних економічних відносин має здійснюватись в напрямку євроінтеграції та з урахуванням міжнародного поділу праці.

#### Література

1. Серета Ганна Володимирівна. Регулювання ринку праці України в контексті євроінтеграційних процесів : Дис... канд. наук: 08.09.01 - 2007.
2. Толкачов, О. Європейський вимір України [Електронний ресурс] : Європейська асоціація українців. - Режим доступу : <http://www.ukrassociation.eu/2009/12/04/європейський-вимір-України-Олексій-т.-20.02.2011>.
3. Зуб М.Я. Фактори впливу на розвиток регіонального ринку праці за умов євроінтеграції / Вісник Хмельницького національного університету № 5 '2009 / Т. 1, с.221-224

#### References

1. Sereda Anna. Labor market regulation Ukraine in context of European integration processes: Dis ... candidate. sciences: 08.09.01 - 2007.
2. Tolkachov, A. European dimension Ukraine [electronic resource]: European Association of Ukrainian. - Mode of access: <http://www.ukrassociation.eu/2009/12/04/-European-dimension,Ukraine,Oleksiy-Ave.-20.02.2011>.
3. Zub MJ Factors influencing the development of the regional labor market conditions for integration / Herald Khmelnytsky National University 5 number '2009 / Т. 1, s.221-224

Рецензія/Peer review : 17.7.2013 р. Надрукована/Printed :25.9.2013 р.

УДК 658.310

Л.В. ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК  
Хмельницький національний університет

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

*В роботі дана оцінка ефективності діючої системи управління персоналом на підприємствах машинобудування Хмельницької області. Проаналізовано кількість найманих працівників за видами економічної діяльності машинобудівних підприємств Хмельницької області, рівень заробітної плати на підприємствах машинобудування Хмельницької області.*

*Ключові слова: управління персоналом, система управління персоналом, кадрова політика, заробітна плата.*

L. VOLYANSKA-SAVCHUK  
Khmelnytsky National University

### EVALUATION OF EXISTING SYSTEM OF PERSONNEL IN THE ENTERPRISE

*Abstract - This paper assessed the effectiveness of the current system of personnel management in the mechanical engineering Khmelnytsky region. Analyzed the number of employees by sector engineering companies Khmelnytsky region, wages in the mechanical engineering Khmelnytsky region.*

*The introduction of modern methods of industrial personnel policy requires a comprehensive analysis of socio-economic development of the area which is centered activities of the company and the introduction of various forms of state support for employment that should help prevent the growth of unemployment rate and a decrease in the standard of living of the population. Therefore, industry personnel policies must be socially oriented and implemented with the support of the public authorities, which leads to the creation of a national concept of labor market in Ukraine and reform with social responsibility and encourage business activity of domestic industry.*

*Keywords: human resources management, human resources management system, personnel policies, salary.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Сучасні тенденції стану ринку праці в Україні свідчать про зменшення кількості безробітних на початку 2010 р. у порівнянні із аналогічним періодом 2009 р. на 340 тисяч осіб, що значно покращує стан сфери соціального захисту населення. Серед основних галузей що найбільше постраждали від впливу світової фінансової кризи перш за все слід відзначити такі важливі для української економіки сфери як металургія, машинобудівництво, хімічна промисловість. Проте через інерційність ринку праці тенденції покращення його стану значно відстають від економічних показників розвитку галузі на період від одного до двох років, тому соціальна сфера, що постраждала найбільше від фінансової кризи вочевидь лише до 2013 р. зможе вийти на показники економічного росту промисловості, що спостерігаються на початку 2010 р. Створення нових робочих місць - це першочергове завдання, що має бути вирішено на регіональному рівні задля забезпечення високих соціальних стандартів життя проте через

високу вартість самого робочого місця, що може досягати 500 тисяч гривень у машинобудівній галузі, цей процес вимагає значних капітальних вкладень і важко реалізується в після кризовий період.

Однак для Хмельницького регіону машинобудівна промисловість є однією із базових галузей, що не лише забезпечує соціальні стандарти життя населення за рахунок заробітної платні, але й створює робочі місця у суміжних галузях. Тому значення кадрової політики промислових підприємств є великим в контексті забезпечення соціального балансу в регіоні та вимагає чітких, виважених кроків щодо регулювання стану ринку людських ресурсів.

Перед машинобудівними підприємствами Хмельницької області стоїть задача вирішення невідкладних проблем, пов'язаних із загальними питаннями ефективності діючої системи управління персоналом, а саме: відбір, навчання, мотивація працівників. У більшості випадків при відборі робиться акцент на технічні здібності (знання виробництва) людини.

Але сучасні вимоги до працівників значно складніші. Вони враховують, крім освіти, минулого досвіду, професіоналізму, здатності до швидкої адаптації, працелюбності, вміння творчо застосовувати знання, їх накопичення та постійне самовдосконалення. У цьому питанні значних успіхів досягли японські компанії як результат чудового відбору та навчання.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження ефективності діючої системи управління персоналом на підприємствах машинобудування Хмельницької області.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.**

На багатьох машинобудівних підприємствах Хмельницького регіону немає систематичного відбору та навчання, яке орієнтоване на сучасні вимоги результатів діяльності. Підприємствам пропонують впроваджувати багатоступінчастий підхід до навчання, який передбачає фокусування на ділових результатах, виробничих відносинах у колективі, формування та коригування поведінки працівників, розвиток навичок адаптації.

Практично всі підприємства стикаються із проблемою побудови оптимальної системи оплати праці. Дедалі більша кількість керівників розуміють, що розрахунок винагороди повинен бути регламентованим і впорядкованим, проводиться за затвердженими системами і встановленими внутрішньовиробничими правилами. Це складне питання вирішується шляхом створення системи стимулювання та мотивації праці, розроблення довготермінових планів, які спонукають працівників до результативної праці. Політика управління трудовими ресурсами повинна бути спрямована на продуктивність, ефективність працівників, скорочення штату, де це диктують ринкові сили.

Теоретичні розробки й узагальнений досвід управління трудовими ресурсами відкривають можливості для вибору найбільш ефективних і перспективних підходів, які відповідають сьогоденним реаліям. Сучасні машинобудівні підприємства Хмельницької області використовують жорсткий і м'який підходи. В основі жорсткої концепції лежить позиція компанії і прерогатива керівництва. Підхід передбачає жорсткий контроль за фінансовими ресурсами, рівнем заробітної плати, відокремленням працівників, позиція колективу не враховується, кадри є статтею витрат. Така позиція підприємства ефективна в кризовій ситуації, оскільки спрямована на скоріше зростання продуктивності праці. В основі м'якого підходу лежить концепція людських відносин, професіональний розвиток персоналу. Співробітники розглядаються як активи підприємства.

Існуючі підходи до управління трудовими ресурсами можуть функціонувати, але, на наш погляд, найбільш дієвим і активно використаним може бути синтетичний підхід, який враховує переваги як м'якого, так і жорсткого підходів та виключає їх недоліки.

Сучасна демократична ситуація в країні характеризується різким зниженням загальної чисельності населення. За даними статистичного збірника за 2011 р. «Праця» Головного управління статистики у Хмельницькій області в таблиці 1 наведено динаміку середньорічної кількості працівників машинобудівних підприємств.

Позитивна динаміка розвитку економіки та підвищення цін виробників дозволили забезпечити розширення інвестиційних процесів. Разом з тим, в області мають місце недоліки в механізмі формування, розвитку та використання трудового потенціалу, зв'язку з чим існує ряд негативних тенденцій, які стримують подальший розвиток економіки. Існуюча ситуація характеризує зменшення кількості найманих працівників за видами економічної діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

**Кількість найманих працівників за видами економічної діяльності  
машинобудівних підприємств Хмельницької області**

Види економічної діяльності	2008	2009	2010	2011	2012
Промисловість	56078	53045	51110	49437	47874
Машинобудування	9127	7872	7015	6792	6314
- виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	2778	2605	2566	2443	2318
- виробництво електричного устаткування	3428	2887	2640	2499	2300
- виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	2070	1658	1114	1169	1021
- виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів	851	722	695	681	675

Як показують розрахунки, за досліджуваний період відбувалося зменшення чисельності працівників у машинобудівній галузі Хмельниччини. Безумовно, сучасне машинобудування, яке повинно бути в Україні, потребує висококваліфікованих, професійних кадрів. На жаль, в галузі відстає рівень використання інтелектуального потенціалу порівняно з іншими галузями. Це стосується насамперед рівня освіти, впровадження новітніх технологій і

раціоналізаторських пропозицій, проходження професійного навчання тощо.

Згідно з статистичними даними в галузі відбувається процес старіння робочої сили, що неодмінно позначається на віковій структурі трудових ресурсів машинобудівних підприємств. Зайнятість молоді (працівники у віці 15-34 роки) на 31 грудня 2012 р. на підприємствах машинобудування становить 24,2 % до облікової кількості штатних працівників.

Найвагомішим чинником зростання внутрішнього попиту і, відповідно, стимулом розвитку була висока споживча активність домогосподарств, динаміка якої формувалася під впливом дії зростання доходів населення. Для забезпечення збереження та розвитку трудового потенціалу підприємств області здійснювалось підвищення заробітної плати.

Номинальна заробітна плата за період 2011- 2012 рр. має стійку позитивну динаміку, що необхідно для реалізації найважливішого пріоритету соціально-економічної політики держави – підвищення рівня життя населення, поліпшення його добробуту, що активізує підвищення ефективності формування, розвитку та використання трудового потенціалу промислових підприємств регіону.

Підвищенню номінальної заробітної плати в значній мірі сприяло неодноразове підвищення законодавчо встановленого рівня мінімальної заробітної плати.

Разом з тим, в порівнянні з попереднім роком індекс номінальної й особливо реальної заробітної плати суттєво коливається (рис. 1).

Не менш важливою проблемою є своєчасна та гідна оплата праці працівників. Так, не дивлячись на те, що середньомісячна заробітна плата в галузі щороку зростає, вона залишається нижчою, ніж в цілому по промисловості України. Для підприємств Хмельницької області ця проблема є ще гострішою. Так, якщо у 2009 р. середньомісячна номінальна заробітна плата найманих працівників в цілому по промисловості області склала 1804,34 грн, то для підприємств-виробників машин і устаткування – 1485,06 грн, виробників електричного, електронного та оптичного устаткування – 1239,74 грн; а для виробників транспортних засобів і устаткування – 1428,73 грн.

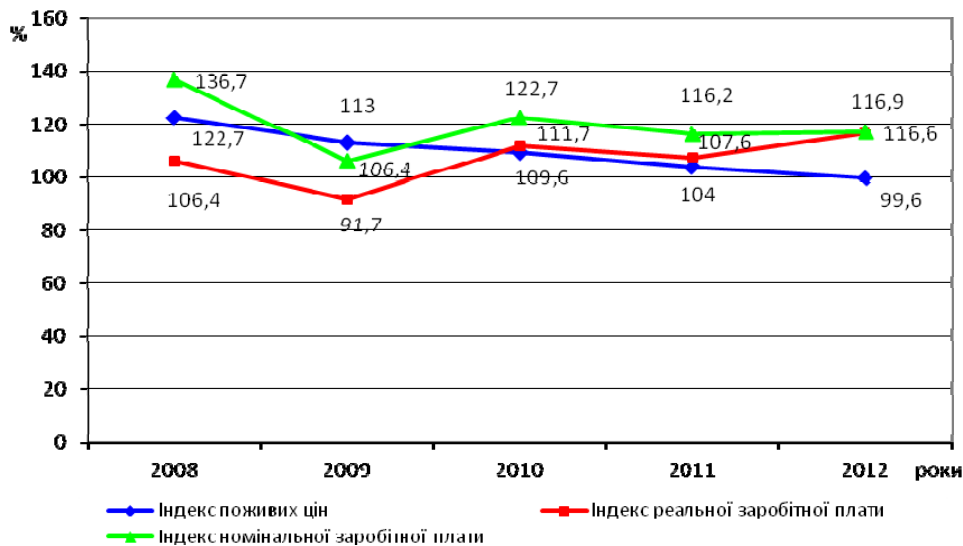


Рис. 1. Індекси споживчих цін (інфляції) та заробітної плати машинобудівної галузі у Хмельницькій області

В той же час, значною залишається сума несплаченої заробітної плати. Так, станом на 1.01.2008 р. машинобудівні підприємства заборгували своїм працівникам 2184,4 тис. грн., з них 31,2 % підприємства, які займаються виробництвом машин та устаткування заборгували та 68,8 % підприємства, які займаються виробництвом електричного, електронного та оптичного устаткування.

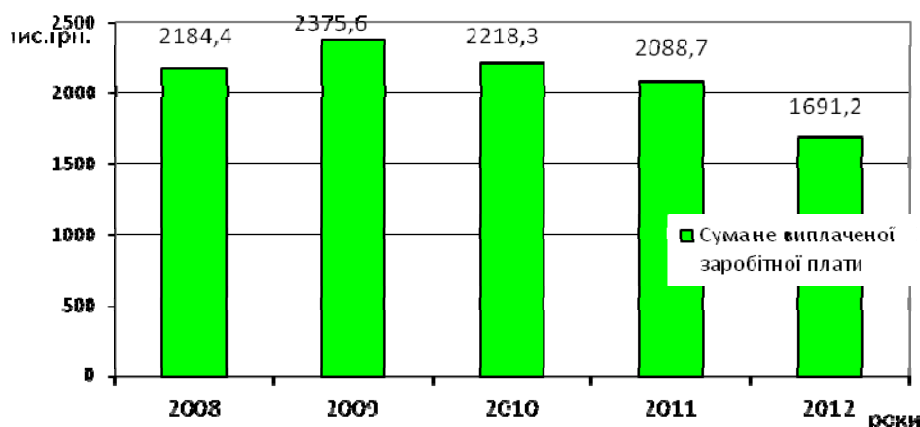


Рис. 2. Рівень заборгованості із виплати заробітної плати на підприємствах машинобудівної галузі [статистична інформація за 2008-2012 рр. отримана за запитом]

Для порівняння на рис. 2. подана інформація про рівень заборгованості із виплати заробітної плати за період з 2008 по 2012 роки. Дані свідчать, що у 2012 р. спостерігається значне скорочення рівня заборгованості із виплати заробітної плати на підприємствах машинобудівної галузі. В той же час темпи скорочення заборгованості у 2010 році склали 6,6 %, у 2011 р. – 5,8 %. В результаті за період 2008-2012 рр. рівень заборгованості із виплати заробітної плати скоротився на 22,6 %, однак сума невиконаної заробітної плати залишається достатньо значною.

Основна частка заборгованості із заробітної плати припадає на підприємства, щодо яких було розпочато процедуру банкрутства (97 %), частка економічно активних підприємств є незначною (рис. 3).

Для визначення дії стимулюючої ролі заробітної плати на підприємствах різних галузей споживчої кооперації України було досліджено темпи зростання заробітної плати і продуктивності праці. В сучасних умовах необхідно приділяти особливу увагу оптимізації співвідношення темпів зростання продуктивності праці і середньої заробітної плати, так як невиконання принципу випереджаючого зростання продуктивності праці призводить до перевитрат фонду оплати праці, підвищення собівартості продукції, зменшення прибутку, зниження конкурентоспроможності продукції і підприємства.

Таким чином, аналіз стану і тенденцій розвитку заробітної плати в галузях споживчої кооперації України дає підстави вважати, що недоліки, які притаманні розвитку заробітної плати в економіці України, існують і у машинобудівній галузі та мають більш виражений характер, а саме:

- низький рівень номінальної заробітної плати, що свідчить про низьку ціну робочої сили та неефективний мотиваційний механізм працівників машинобудівної галузі Хмельницької області;

- низький рівень реальної заробітної плати, що впливає на

- купівельну спроможність працівників машинобудівної галузі Хмельницької області;

- наявність зворотно-пропорційної залежності між рівнем заробітної плати та структурою фонду оплати праці;

Сучасна система управління персоналом на машинобудівних підприємствах є результатом синтезу багатьох стратегічних напрямів роботи з людськими ресурсами організації та складається з кількох важливих елементів серед яких можна виділити наступні:

- визначення потреби в людських ресурсах та методів її задоволення, прогнозування та планування відповідних заходів;

- відбір кваліфікованих кадрів за принципом дотримання найбільшої відповідності між пропозицією на ринку робочої сили та нагальними потребами підприємства;

- коригування процесів руху персоналу підприємства, ротатії та управління його діловою активністю;

- забезпечення гідних умов реалізації трудового потенціалу колективу в межах, регульованих чинним трудовим законодавством;

- формування стратегічних напрямів в роботі із кадровим резервом підприємства, забезпечення високого рівня науково-практичного потенціалу працівників та створення конкурентоспроможного соціального мікроклімату в колективі;

- проведення обліку та аналізу поточного стану персоналу підприємства та забезпечення форм ефективного контролю за результатами його діяльності;

- створення та дотримання об'єктивної процедури оцінювання, атестації персоналу підприємства, управління діловою кар'єрою працівників та їх організаційним та професійним розвитком.

Система управління персоналом відзначає головні напрями роботи підприємства та лежить в основі всіх організаційних процесів що відбуваються в його внутрішньому середовищі. Саме через напрями реалізації системи управління персоналом підприємство досягає поставленої мети через дотримання головних принципів роботи, таких як об'єктивність, справедливість, послідовність, дотримання законодавства та корпоративних інтересів. Саме тому важливим фактором, що обумовлює стратегічні та тактичні напрями в реалізації ефективної системи управління персоналом підприємства виступають динаміка та форми процесів що проходять в зовнішньому середовищі організації, такі як економічний стан держави, внутрішня та зовнішня політична ситуація, природний та демографічний фактори, тому що в умовах коли кожна установа, підприємство та організація є повністю інтегрованими в єдину соціально-економічну систему держави та виступають як її складові елементи, розробка та реалізація систем управління персоналом є абсолютно неможливою без коригування на зовнішні фактори впливу її функціонального середовища.

Саме визначення головних організаційних пріоритетів в цілому забезпечує процес формування кадрової стратегії сучасних підприємств, в якій можна розділити два основних напрями:

- перший напрям кадрової стратегії - формування стійкого та ефективного кадрового резерву підприємства на основі впровадження методів професійного розвитку та внутрішнього навчання персоналу підприємства, з метою використання подальшого надбаного людського капіталу для задоволення майбутніх потреб в трудових ресурсах організації;

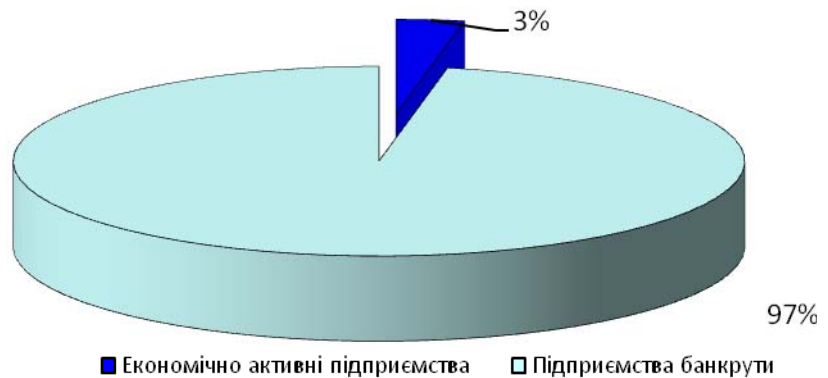


Рис. 3. Структура заборгованості із виплати заробітної плати за активністю підприємств [статистична інформація за 2008-2012 рр. отримана за запитом]

- другий напрям — маркетингова стратегія використання людського ресурсу як одного із видів ресурсів що постійно є в наявності на ринку, та без значних затрат з боку організації може бути оновлений або замінений в межах організаційних пріоритетів, які коливаються.

Використання першого типу кадрових стратегій підприємства носить більш соціальний характер адже забезпечує не лише професійне зростання працівників але і збереження таких важливих соціально-організаційних факторів як корпоративний дух, організаційна культура та соціальна вмотивованість колективу. Проте реалізація подібної стратегії кадрової політики потребує значних витрат з боку підприємства та несе в собі певні ризики, пов'язані як із рентабельністю капіталовкладень в трудові ресурси так і з доцільністю, а можливо і наявністю потреби в використанні отриманих надбань в майбутньому, адже, особливо в довгостроковій перспективі, вимоги до персоналу та умов його використання можуть перетерпіти значних незапланованих змін, що в свою чергу зменшить економічну ефективність реалізації подібної стратегії. Саме тому корпоративні стратегії розвитку персоналу підприємства є найбільш використовуваними на великих за кадровим складом та кількістю операційних процесів підприємствах, де вартість одиниці людського капіталу має більш вагоме значення через складність її відтворення.

Другий тип кадрових стратегій має більш прагматичний характер та орієнтований в першу чергу на тактичні цілі, що вирішує організація в сфері управління людським ресурсами. Використання стратегій даного типу є найбільш ефективним за умов наявності великої пропозиції кваліфікованих кадрів на ринку праці та відносно невеликими затратами по залученню якісно надійного людського капіталу до роботи організації. Проте використання подібних методів не дає можливості створювати довгострокові корпоративні програми розвитку та управління людськими ресурсами через нестабільність на високу плинність кадрів, збільшує ризик витоку цінної організаційної інформації та ускладнює період адаптації працівників, що призводить до зменшення віддачі та ефективності праці.

#### Висновки

Питання ефективності використання трудових ресурсів організації та забезпечення якісного процесу управління персоналом підприємства лежить в основі методів вдосконалення напрямів сучасної системи управління персоналом вітчизняних підприємств в тому числі і у машинобудуванні.

Впровадження сучасних методів кадрової політики промислових підприємств вимагає проведення комплексного аналізу соціально-економічного розвитку місцевості на який зосереджена діяльність підприємства та впровадження різних форм державної підтримки зайнятості що має сприяти запобіганню зростання показників безробіття та зниження рівня соціальних стандартів життя населення. Тому кадрова політика промислових підприємств має бути соціально-орієнтованою та реалізовуватися за підтримки державних органів влади, що спонукає до створення загальнодержавної концепції розвитку ринку праці в Україні та впровадження реформ що мають стимулювати соціальну відповідальність та активність підприємств вітчизняної промисловості.

#### Література

1. Андронов В. В. Корпоративное предпринимательство: менеджмент, финансы, государственное регулирование. – М. : Экономика, 2002.
2. Андронов В. В. Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях. – М.: Экономика, 2003.
3. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні / В. Гриньова, О. Попов. – Х.: Монографія; Вид-во ХДЕУ, 2003.
4. Довгань Л. Є. Управління корпораціями / Л. Довгань, В. Пастухова, Л. Савчук : Монографія. — К.: Політехніка, 2004.
5. Иванов Ю. Д. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія. – Х. : ІНЖЕК, 2006.

#### References

1. V. Andronov Korporatyvnoe Entrepreneurship: Management, Finance, gosudarstvennoe regulation. - Moscow: Ekonomyks, 2002.
2. V. Andronov Korporatyvnyy management in modern Ekonomicheskie relations. - Moscow: Economy, 2003.
3. Grinyova V. Organizational and economic basis for the formation of corporate governance in Ukraine / Grinyova V., Popov. - H. Monograph, Izd HDEU, 2003.
4. Dougan LE management corporations / L. Dougan, V. Pastukhova, L. Savchuk Monograph. - K. Polytechnic, 2004.
5. Ivanov YD theoretical basis of competitive business strategy: a monograph. - H.: INZHEK, 2006.

Рецензія/Peer review : 6.7.2013 р. Надрукована/Printed :25.9.2013 р.