

Shepel N.H., Yaniv L.V.
Dniprodzerzhynsk State Technical University

THE PROBLEMS AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF METALLURGICAL ENTERPRISES OF UKRAINE IN MODERN CONDITIONS

Summary

The existing problems of the metallurgical enterprises at the state level are illuminated. Shortcomings of modern production of the Ukrainian steel products are revealed. The directions of adaptation of the metallurgical enterprises to the international standards of quality of production are offered. New industrial centers of production of steel products of Ukraine are defined. The priority direction of reorganization of production for the purpose of energy consumption minimization is presented.

Keywords: metallurgical industry; enterprise; metal products; European integration; export.

УДК 331.101.26

СТРАТЕГІЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

Шостак І.В.

Київський національний торговельно-економічний університет

В статті наведено дослідження автора щодо обґрунтування стратегії стимулювання праці персоналу підприємства торгівлі. Визначено місце та ієрархічний взаємозв'язок різних стратегій розвитку підприємства. Розглянуто схему реалізації стратегічного планування стимулювання праці персоналу підприємства торгівлі. Запропонована система формування та реалізації стратегії стимулювання праці персоналу досліджуваних підприємств торгівлі. Розроблено песимістичний та оптимістичний прогнози показників рівня рентабельності реалізації стратегії стимулювання праці персоналу.

Ключові слова: стратегія, стимулювання праці, персонал, підприємства торгівлі.

Постанова проблеми. Проведені в Україні соціально-економічні перетворення спрямовані на формування соціально орієнтованої ринкової економіки. У числі пріоритетних цілей у цій галузі можна назвати забезпечення права людини на гідну працю, підвищення якості життя працівників та їх сімей на основі зростання ефективності вітчизняної економіки. Для реалізації названих цілей в галузі управління персоналом підприємств необхідно забезпечити посилення стимулювання трудової діяльності на основі формування та розвитку системи стимулів, що спонукають сучасного працівника до ефективного, високопродуктивної праці. Від ефективності діючої системи стимулювання трудової діяльності персоналу багато в чому залежить трудова, соціальна та творча активність кожного працівника, яка в підсумку позитивно вплине на кінцеві результати всієї виробничо-господарської діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства досліджуються зарубіжними вченими: О. Віханскім, Г. Гендлером, Б. Генкіним, В. Герчіковим, Ф. Гуїяром, А. Кібановим, Е. Коротковим, В. Магун, Дж. Хантом та ін. Суттєвий внесок у розвиток досліджень з цієї проблеми зробили відомі українські вчені: Д. Богиня, М. Карлін, В. Лагутін, І. Лукінов, М. Махненко, М. Нижнік, О. Онищенко, В. Петюх, М. Поліщук, М. Семикіна та ін. [1-7]. Разом із тим багатогранність і складність проблеми доводить необхідність у науковому пошуку дієвого механізму стимулювання трудової діяльності персоналу підприємства, підпорядкованого цілям зростання продуктивності праці, збільшення обсягу товарообороту, забезпечення на цій основі прискореного економічного розвитку.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Актуальність обраної теми мож-

на пояснити тим, що сучасні соціально-економічні проблеми України викликають підвищений інтерес у всьому світі до причин і наслідків змін, що відбуваються, і процес реформування економічної сфери об'єктивно зажадав по-новому поставитися до дослідження економіки підприємства, викликав необхідність вивчення нових підходів до аналізу стратегії підприємства щодо стимулювання персоналу. Сьогодні вітчизняній економічній науці необхідно створити нову методологію вивчення стратегії підприємства щодо стимулювання персоналу з урахуванням сучасної специфіки бізнесу. У наші дні тільки таким чином можна домогтися виживання вітчизняних підприємств торгівлі в умовах роботи в конкурентному середовищі.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є обґрунтування стратегії стимулювання праці персоналу підприємства торгівлі.

Виклад основного матеріалу. Для обґрунтування стратегії стимулювання праці персоналу підприємства торгівлі необхідно визначити її місце та ієрархічний взаємозв'язок різних стратегій розвитку підприємства. У рамках досягнення місії підприємства для виконання існуючих функцій управління підприємством розробляються та впроваджуються різні функціональні стратегії (товарна, цінова, фінансова, товарна, інноваційна та ін.), у т.ч. стратегія управління персоналом, однією із складових якої є стратегія стимулювання праці, які виступають основним напрямком розвитку як для кожної функціональної підсистеми діяльності підприємства, так мають безпосередній вплив на підсистему, яка управляється, а саме – на якісний і кількісний кадровий склад підприємства та можливості його морального та матеріального стимулювання (рис. 1).

Взаємозв'язок управління стимулюванням праці і системи управління персоналом не обмежуєть-

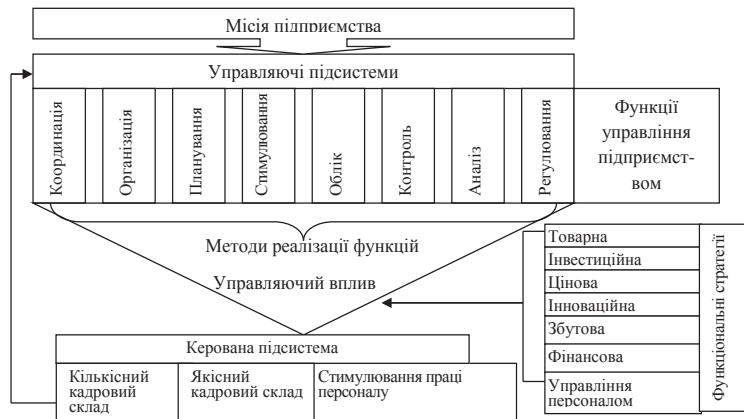


Рис. 1. Взаємозв'язок функціональних стратегій підприємства
Запропоновано автором

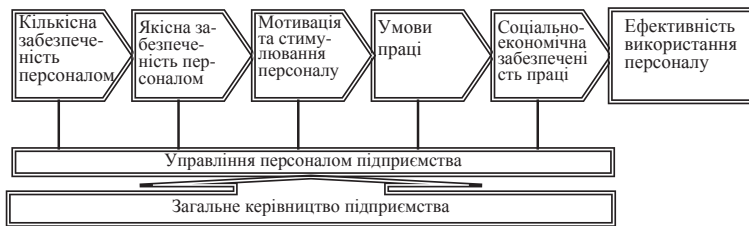


Рис. 2. Ланцюжок цінностей управління персоналом підприємства

Складено автором на основі: [8, с. 173; 9, с. 225]

ся тільки тим, що вона є однією з функціональних підсистем управління персоналом, яка втілюється у ланцюжок цінностей, що визначає діяльність, функції і процеси по розробці, виробництву, маркетингу, доставці і підтримці продукту або послуги, є найважливішим інструментом стратегічного аналізу витрат підприємств на виробничо-господарську діяльність [8, с. 173] (рис. 2).



Рис. 3. Схема реалізації стратегічного планування стимулювання праці персоналу підприємства торгівлі

Запропоновано автором

На підставі цієї концепції формування системи стимулювання праці персоналу підприємства торгівлі (рис. 1-2) автором запропонована наступна схема планування, бюджетування та реалізації стратегії стимулювання праці персоналу підприємства торгівлі (рис. 3). Відповідно до запропонованої схеми всі дії щодо стратегічного планування сти-

мулювання праці персоналу підприємства торгівлі можливо поділити на стратегічні та оперативні. Під реалізацією цих напрямків вдосконалення використання кадрового складу підприємства необхідно виділяти кошти, що входить до блоків «Бюджети/ поточні плани»; «Бюджети/ стратегічні програми». Крім того потрібно постійно впроваджувати моніторинг ступеню виконання намічених цілей.

Процес управління персоналом та стимулювання праці персоналу підприємства торгівлі тісно пов'язані одне з одним і базуються на наступних основних принципах:

1. Система формування, використання і стимулювання персоналу підприємства торгівлі повинна бути підлегла загальної стратегії його розвитку. Управління персоналом повинне бути інтегроване зі стратегією управління товарообігом і торговельними послугами, розвитком матеріально-технічної бази, фінансовим розвитком підприємства торгівлі.

2. У процесі управління персоналом для формування ефективної стратегії стимулювання праці персоналу повинна переслідуватися мета стабілізації складу працівників. З економічних позицій висока плинність персоналу на підприємствах торгівлі обходиться дуже дорого навіть стосовно робочих спеці-

альностей, а досвідчених, висококваліфікованих фахівців і менеджерів замінити дуже складно.

3. У процесі управління персоналом та розробки ефективної системи стимулювання праці персоналу невеликих магазинів слід відмовлятися від твердої класифікації робіт. Найбільша ефективність використання персоналу таких магазинів досягається при сполученні професій працівників для забезпечення виконання необхідного обсягу різних видів робіт.

4. Добір працівників, на яких намічено поширити гарантію зайнятості у фіксованому періоді, повинен здійснюватися на конкурентній основі. У першу чергу цей принцип ставиться до найманих робітників – головним менеджерам і фахівцям підприємств торгівлі, але може бути розповсюджений і на кваліфікованих продавців по реалізації товарів найбільш складних асортиментів. У процесі конкурсного добору перевага повинна віддаватися працівникам, які мають не тільки високу кваліфікацію, але й здатністю до індивідуального пошуку, адаптації до високої динамічної кон'юнктури споживчого ринку.

5. У процесі формування, використання та стимулювання персоналу необхідно враховувати трудову мотивацію основних працівників і прагнути до її реалізації в рамках можливостей підприємства торгівлі. Формування трудової мотивації відбиває зміни ціннісних пріоритетів працівників в умовах ринку, бажання найманих робітників до співробітництва і партнерству із власниками підприємства на довгостроковій основі.

6. У процесі формування системи стимулювання праці підприємства торгівлі повинні обов'язково враховуватися правові норми державного регулювання зайнятості і оплати праці. Це відноситься до порядку приймання працівників на роботу, забезпеченню відповідних режимів і умов їх праці, дотриманню мінімальної границі заробітної плати, забезпеченню відповідних соціальних виплат і іншим установленням правовим нормам у цій сфері.

Формування стратегії стимулювання праці персоналу підприємства торгівлі здійснюється з метою

виправлення, поліпшення або зміцнення його конкурентної позиції, що можливо за рахунок не тільки формування стратегії управління персоналом підприємства, а й повинно здійснюватися в рамках формування загальної конкурентної стратегії підприємства. Компонентами реалізації стратегії стимулювання праці персоналу є: організаційна структура управління персоналом, що включає у свій склад функціональні підрозділи підприємства; застосування внутрішньо фірмового довгострокового і короткострокового планування підсистем управління персоналом підприємства; система інформаційних потоків при реалізації стратегії стимулювання праці персоналу; контроль виконання управлінських рішень.

Стратегія визначає загальну спрямованість системи стимулювання праці персоналу на забезпечення безперервності в залученні, збереженні відповідальних і компетентних працівників, які необхідні для виконання місії і інших цілей підприємства. Ціль стратегії стимулювання праці – досягнення і закріплення постійних конкурентних переваг підприємства за рахунок розвитку і підтримки високих кількісних і якісних результатів трудової діяльності персоналу, заснованих на їхній особистій зацікавленості та творчій ініціативі. Крім того, стратегії повинні відповідати і підтримувати корпоративні цінності і переконання, виникають з ділових стратегій і цілей, які повинні бути пов'язані з ефективністю підприємства. На підставі обробки вихідних даних господарської діяльності досліджуваних підприємств трьох кластерів: великі підприємства (1 кластер); середні підприємства (2 кластер) та підприємства з іноземними інвестиціями (3 кластер) було побудовано 3 моделі структури витрат на формування та реалізацію стратегії стимулювання праці персоналу підприємства (рис. 4). Одним з головних інструментів реалізації стратегії управління персоналом підприємства, спрямованої на досягнення і утримання конкурентних переваг, є контроль виконання управлінських рішень. При здійсненні контролю провадиться оцінка реалізації запланованих підприємством цілей як на рівні впровадження генеральної стратегії підприємства, так і на рівні досягнення планів окремих підрозділів і підсистем, у тому числі підсистеми управління персоналом та стимулювання праці персоналу. Здійснення контролю дозволяє, зокрема, розробити і внести корективи в ході реалізації стратегії стимулювання праці персоналу підприємства як відносно оперативного керівництва, так на тривалий період часу.

Для з'ясування ступеню досягнення намічених цілей необхідно застосовувати фінансовий контроль, що є основою загального управлінського контролю, і оперативний, який називається також адміністративним, або тактичним. Здійснення фінансового контролю припускає порівняння поточних показників, що екстраполюються на підсистему управління стимулювання праці персоналу підприємства, з наміченими. Як свідчить проведений аналіз, основними показниками є

наступні: підвищення рівню прибутку у зв'язку з ефективним використанням персоналу, витратами на утримання та діяльність персоналу, обсяг прибутку / товарообороту, що приходиться на 1 працівника, ефективність капіталовкладень на утримання персоналу, забезпеченість підприємства персоналом. Такий аналіз дозволяє зробити висновок про те, наскільки успішно підприємство здійснює розроблену стратегію стимулювання праці. Фінансовий контроль провадиться на рівні підрозділів підприємства. У службах управління персоналом фінан-

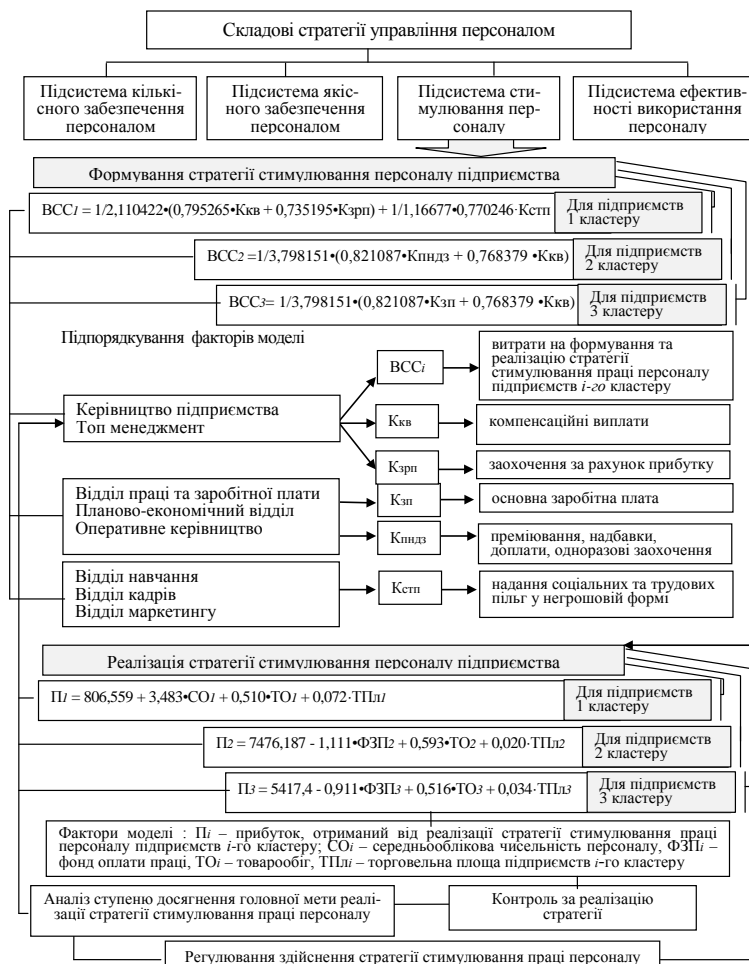


Рис. 4. Формування та реалізація стратегії стимулювання праці персоналу досліджуваних підприємств торгівлі

Розраховано та запропоновано автором

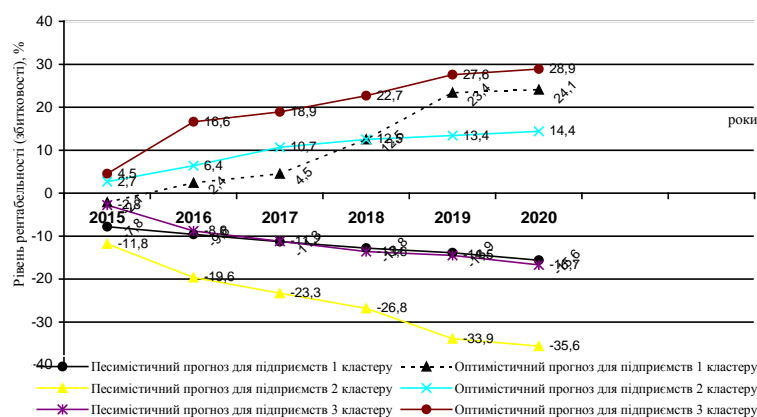


Рис. 5. Песимістичний та оптимістичний прогнози показника рівня рентабельності реалізації стратегії стимулювання праці персоналу досліджуваних підприємств торгівлі

Розраховано автором

совий контроль здійснюється через відділ маркетингу, планово-економічний відділ, відділ праці і заробітної плати. Ці відділи збирають і обробляють інформацію про фактичні результати діяльності підприємства за минулий період, аналізують відхилення від планових показників, причини цих відхилень, а також ступінь досягнення намчених цілей. Основна увага при цьому приділяється аналізу показників рівня прибутку підприємства за рахунок ефективного використання персоналу і витратам на утримання та діяльність персоналу. На рівні всього підприємства контроль діяльності підрозділів щодо управління персоналом здійснюється через адміністрацію підприємства. Організаційна структура підсистеми стимулювання праці персоналу являє собою сукупність всіх функціональних підрозділів системи управління кадровим складом у їхньому взаємозв'язку і всіх посадових осіб підприємства.

Для з'ясування ймовірності ступеню досягнення підприємствами головної мети стратегії стимулювання праці персоналу здійснені прогнози можливих варіантів результативності реалізації розробленої стратегії (досягнення цільового рівня рентабельності продаж, товарообігу / прибутку на 1 працюючого на 2015-2020 рр. (рис. 5).

Як свідчать проведені розрахунки, найкращі перспективи у реалізації розробленої стратегії стимулювання праці є у підприємств 3 кластеру (підприємства торгівлі з іноземними інвестиціями): максимальні очікувані темпи росту (у випадку оптимістичного сценарію розвитку) – до 30%, мінімальні (у випадку песимістичного сценарію розвитку) – падіння до 16%. Найгірші перспективи у підприємств 2 кластеру (середні підприємства торгівлі): мінімальні очікувані темпи росту (у випадку оптимістичного сценарію розвитку) – до 14%, максимальні темпи падіння (у випадку песимістичного сценарію розвитку) – до 36%. Таке положення пояснюється декількома причинами: у великих підприємств торгів-

лі та підприємств торгівлі з іноземними інвестиціями на відміну від малих та середніх підприємств є у наявності великий потужний потенціал (торговельні площі, трудовий потенціал, фінансові ресурси, у т.ч. іноземні), тому у випадку песимістичного розвитку подій у них є в наявності певний фінансовий та виробничий леверидж для зниження негативних наслідків та суттєві резерви для лобювання позитивного розвитку подій.

Висновки і пропозиції. При розробці системи стимулювання праці персоналу керівництво підприємства повинне враховувати питання, пов'язані з розробкою планів розвитку загальної організаційної стратегії, виходячи з якої формується стратегія стимулювання праці персоналу. Стратегія визначає загальну спрямованість системи стимулювання праці персоналу на забезпечення безперервності в залученні, мотивації і збереженні відповідальних і компетентних працівників, які необхідні для виконання місії та інших цілей підприємства. Мета стратегії стимулювання праці – досягнення і закріплення постійних конкурентних переваг підприємства за рахунок розвитку і підтримки високих кількісних і якісних результатів трудової діяльності персоналу, заснованих на їх особистій зацікавленості і творчій ініціативі. Реалізація розроблених стратегій стимулювання праці персоналу підприємств торгівлі дозволять внести значний вклад у досягнення корпоративних цілей за допомогою: розвитку організаційної культури, що виражається у продуктивному трудовому поведінці як відносно зовнішньої, так і внутрішньої середовища підприємства; забезпечення правильного складу системи стимулювання праці, яка надається відповідно до потреб підприємства і потребами персоналу; зв'язку стратегії, політики і процедур стимулювання праці з впровадженням інновацій; розвитку жорсткої орієнтації на досягнення високих рівнів ефективності всього підприємства.

Список літератури:

1. Бай С. І. Організаційний розвиток підприємств торгівлі: дис. ... канд. екон. наук / С. І. Бай; 08.00.04-економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Київ, 2009. – 427 с.
2. Бланк И. А. Эффективность взаимосвязи трудовых и материальных ресурсов торговли / Игорь Александрович Бланк. – М.: Тандем, ЭКМОС, 1998. – 216 с.
3. Онікієнко В. В. Продуктивна зайнятість: зміст, актуальні проблеми і шляхи досягнення / В. В. Онікієнко, Н. І. Коваленко / НАН України. Рада по вивч. продукт. сил України. – К., 1999. – 49 с.
4. Рекомендації щодо створення оптимального механізму колективно-договірного регулювання фондів оплати праці залежно від результатів виробничої та фінансово-господарської діяльності, схвалені наказом Міністерства праці та соціальної політики України № 627 від 29.11.07 р. // Бухгалтерія. – № 45(824). – 10 листопада 2008 р. – С. 49–52.
5. Нижник В. М. Проблеми створення механізму регулювання затрат і результатів праці в перехідній економіці / В. М. Нижник, М. І. Приступа, М. П. Войнаренко // Вісник Державної академії легкої промисловості України. – 2000. – № 2. – С. 241–243.
6. Мазаракі А. А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність: монографія / А. А. Мазаракі, Д. М. Пшеслінський, І. В. Смолін. – Київ: КНТЕУ, 2010. – 383 с.
7. Богиня Д. П. Основи економіки праці: навч. посіб. / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – 3-тє вид. – К.: Знання-Прес, 2002. – 387 с.
8. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
9. Щербак В. Г. Формування, використання та розвиток трудового потенціалу в умовах структурно-інноваційних перетворень. Дис. д-ра. екон. наук. / Валерія Геннадіївна Щербак / Харківськ. нац. ун-т. – Х., 2009. – 476 с.
10. Армстронг М. Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы труда и вознаграждения персонала: пер. с англ. / М. Армстронг, Т. Стивенс; ред. Т. В. Герасимова; пер. О. В. Теплых. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 512 с.

Шостак И.В.

Киевский национальный торгово-экономический университет

СТРАТЕГИЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ТОРГОВЛИ**Аннотация**

В статье приведены исследования автора по обоснованию стратегии стимулирования труда персонала предприятия торговли. Определено место и иерархический взаимосвязь различных стратегий развития предприятия. Рассмотрена схема реализации стратегического планирования стимулирования труда персонала предприятия торговли. Предложена система формирования и реализации стратегии стимулирования труда персонала исследуемых предприятий торговли. Разработан пессимистический и оптимистический прогнозы показателей уровня рентабельности реализации стратегии стимулирования труда персонала.

Ключевые слова: стратегия, стимулирование труда, персонал, предприятия торговли.

Shostak I.V.

Kyiv National University of Trade and Economics

STRATEGY OF LABOUR STIMULATION OF TRADE ENTERPRISE STAFF**Summary**

The article presents the author's study regarding strategies to stimulate labor of trade enterprise personnel. The place and the hierarchical relationship between different strategies of the enterprise are determined. A scheme to implement the strategic planning in terms of labour stimulation of trade enterprise staff is suggested. The system development and implementation of strategies to stimulate labour of personnel of the studied trade enterprises is suggested. A pessimistic and an optimistic forecast of profitability of implementing strategies to stimulate labour of staff are provided.

Keywords: strategy, labour stimulation, staff, trade enterprise.

УДК 338.4.009.12

**ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ****Якимчук Ю.М., Гордієнко М.І., Адаменко А.П.**

Сумський національний аграрний університет

Стаття присвячена діяльності підприємства та особливостям конкурентоспроможності продукції в сучасних умовах ринкової конкуренції, де конкурентоспроможність продукції є індивідуальним вираженням можливостей товару успішно змагатися між товарами – аналогами та визначає життєдіяльність підприємства. А також запропоновано підприємствам постійно покращувати якість продукції та пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції.

Ключові слова: економічна сутність, конкуренція, конкурентоспроможність, якість, продукція.

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки основним завданням будь-якого підприємства є збереження позицій на ринку, покращення якості і конкурентоспроможності продукції та отримання доходу. Конкурентоспроможність є основним показником стану підприємства, а саме його перспективи на майбутнє для досягнення цілей підприємства. Конкурентоспроможність продукції – це індивідуальна властивість продукції успішно конкурувати на ринку з товарами, що задовольняють потреби споживачів, а також сукупність заходів, що виконуються в процесі проектування, розробки, виробництва, реалізації, та післяпродажного сервісу з метою створення її привабливості для споживача, та має великий вплив на економічні показники діяльності підприємства щодо отримання прибутку.

Актуальність теми полягає в тому, що конкурентоспроможність продукції займає важливе місце в діяльності будь-якого підприємства незалежно від форм власності та виду господарської діяльності.

Аналіз наукових досліджень і публікацій.

Фундаментальні дослідження теоретичних засад конкурентоспроможності закладені такими вченими як Т. Амблер, М. Бейкер, Д. Бойет, Я. Гордон, П. Дойль, П. Друкер, Ф. Котлер, М. Портер [13], Д. Саттон, які розглядають конкурентоспроможність в контексті стратегічного розвитку підприємства, не відокремлюючи тим самим продукцію. З розвитком міжнародних зв'язків і поглибленням процесу глобалізації питання міжгалузевої конкуренції висвітлювались у працях К. Андрюса, Д. Енгельманна, Ш. Остерна, Я. Пірса, О. Прахалада, Р. Робінсона, М. Стахля, Л. Теслера, Б. Хендерсона.

Основні теоретичні положення та методологічні засади формування конкурентоспроможності продукції сільськогосподарських підприємств розглянуті в працях вітчизняних вчених: В. Г. Андрійчука, В. Я. Амброзова, В. О. Білик, А. В. Вовчака, В. А. Гайдука, В. П. Горьового, Л. А. Євчук, М. І. Гордієнка, О. Ю. Єрмакова, Р. В. Камишнікова, П. К. Канінського, С. М. Кваші, І. Г. Кириленка, М. Й. Малі-