

ківським підрозділом у період кризи, які різко відрізняються від докризових методів і рецептів банківського менеджменту.

**Ключові слова:** банківський менеджмент, корпорація, філія.

The global crisis has come and raised a question of financial institutions management. This is especially true for lower-level executives of banks. This work covers some aspects of banking division management in crisis, which differ sharply from the pre-crisis methods and recipes for bank management.

**Keywords:** bank management, corporation, branch.

УДК 331.108..334.716(045)

**А. Ю. ОСІПОВА**, аспірант, ХНУ, Хмельницький

## **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

В роботі визначено передумови підвищення ефективності використання персоналу підприємства легкої промисловості. Розкрито основні проблеми та перспективи управління персоналом підприємства.

**Ключові слова:** персонал, ефективне управління персоналом, системи мотивації персоналу, кадрова стратегія підприємства, концепція управління персоналом.

**Вступ.** В сучасних умовах господарювання продуктивна й відносно стабільна діяльність підприємства безпосередньо пов'язана з рівномірним використанням різноманітних ресурсів і, в першу чергу, ресурсів праці, тобто працівників з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності. Персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [2, с. 10]. Завдяки ефективному управлінню персоналом стає можливою активізація процесів розвитку виробництва на підприємствах легкої промисловості України.

Істотні економічні перетворення, що здійснюються в Україні, інноваційні процеси в усіх галузях господарської діяльності, загострення ринкової конкуренції і глобалізація економіки викликають зацікавленість вітчизняної науки і практики управління до розвитку й удосконалення людського фактора для досягнення ефективності та конкурентоспроможності організації в сучасних умовах.

**Аналіз літератури.** Внесок у дослідження теорії, методології та проблем ефективного управління персоналом підприємства зробили праці таких вітчизняних і закордонних вчених-економістів як В. В. Адамчука, О. І. Амоші, А. С. Афоніна, І. Т. Балабанова, М. Г. Белопольського, Д. П. Богині, В. М. Гриньової, А. П. Єгоршина, Є. М. Лібанової, Є. П. Качана, А. Я. Кібанова, Є. В. Макарова, В. М. Нижника, В. К. Потемкина, А. М. Селезньова, І. В. Сороки, Г. В. Щокіна, Б. Санто, Л. Якокки та інших. Проте проблеми управління персоналом підприємств легкої промисловості досліджені недостатньо, не існує єди-

© Осіпова А. Ю., 2012

ного підходящо до формування його складу та сутності, відсутня методика визначення доцільної планової чисельності та якісного складу персоналу в період різких змін обсягів виробництва.

**Викладання основного матеріалу.** В сучасних умовах господарювання все більше керівників визнають, що конкурентну перевагу підприємства визначає передусім перевага персоналу даного підприємства у порівнянні з іншими. Нова техніка, обладнання, сировина будь-якої якості однаково доступні всім конкурентам на існуючому ринку, тому особливості роботи персоналу, їх знання, рівень підготовки і кваліфікації, постійний розвиток, своєрідна організація роботи і стимулювання найманих працівників можуть стати перевагою, недосяжною для конкурентів. Стратегічною метою розвитку підприємства легкої промисловості у сучасних економічних умовах є розробка механізму функціонування системи безперервного підвищення кваліфікації персоналу і адаптування системи мотивації персоналу. Це дозволить підприємству накопичити власний висококваліфікований і високопрофесійний рівень персоналу, забезпечить стабільність у накопиченні потенціалу робочої сили, підвищити економічну ефективність реалізації кадрової стратегії підприємства легкої промисловості і розробити заходи, які спрямовані на оптимізацію «внутрішньовиробничої» і «зовнішньої» плинності персоналу.

Через втрати чіткого темпу у використанні персоналу виникає ряд перешкод під час їхнього оформлення на підприємство, руху та поступового перенесення частини живої праці на виготовлену продукцію. Виникнення дисбалансу між величиною кадрового потенціалу, що має підприємство, та обсягом виробничих завдань, що воно виконує, свідчить, передусім, про негаразди в системі управління. Для того, щоб запобігти цій проблемі необхідно постійно відстежувати й відтворювати пропорційність між величинами кадрового потенціалу й обсягами виробництва, тобто ефективно використовувати персонал в системі управління, що є однією з найважливіших цілей та першочергових завдань кадрової політики підприємства легкої промисловості [3, с. 124].

Виходячи із вище сказаного, під використанням персоналу слід розуміти комплекс заходів, що спрямований на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників.

В умовах ринкової трансформації існують помітні перешкоди, які заважають руху вперед, негативно позначаються на стані економіки підприємства, держави загалом: негнучкість системи управління, яка важко долається, неадаптованість персоналу до мінливих умов господарювання, невміння враховувати вплив зовні-

шніх факторів, які створюють проблеми ефективного використання кадрового потенціалу підприємства легкої промисловості. До них можна віднести :

- специфіку історично сформованого трудового менталітету;
- відрив планування розвитку кадрового потенціалу на підприємствах легкої промисловості від реальної ситуації щодо формування кадрового потенціалу в певному регіоні. Упродовж останніх 20 років у результаті економічної та демографічної кризи, викривлень у соціальній політиці, прорахунків у приватизаційних процесах, регулюванні доходів, недоліків у проведенні реструктуризації виробництва трудовий потенціал регіонів України зайняв якісної та кількісної руйнації, використовується неефективно та нерационально [1, с.136-140];
- кадровий дефіцит, який зростає внаслідок збільшення обсягів трудової міграції в інші країни, де на підприємствах пропонується більш приваблива заробітна плата;
- не відповідність обсягів та структури кадрів кадровим потребам, вона орієнтована на попит абітурієнтів, їх уявлення про престижність професій і можливі доходи, тому з одного боку, наявне «перевиробництво» юристів, економістів, менеджерів у 4-8 разів, а з іншого – спостерігається гостра нестача інженерів;
- якість підготовки кадрів у регіонах не влаштовує менеджерів підприємств. Однак підприємці-роботодавці, справедливо наголошуючи на тому, що підготовка фахівців і робітників навчальними закладами лише частково відповідає сучасним вимогам, украй рідко беруть участь у фінансуванні навчання, організації практики та стажування студентів і аспірантів, вдосконаленні освітніх програм.

Подолати вище зазначені проблеми, зможуть лише ті підприємства, керівники яких раніше за інших зрозуміють необхідність урахування в ефективному використанні змін у зовнішньому середовищі та можливостей гнучкого впливу на кадрову ситуацію з боку підприємців-роботодавців. Багато інших підприємств легкої промисловості через 5-10 років зазнають кадрової кризи, вони будуть вимушені запрошувати на роботу іноземних мігрантів, що, у свою чергу, зумовить появу інших проблем (труднощі спілкування, конфлікт культур, складність управління, розміщення, створення необхідної соціальної інфраструктури).

До передумов підвищення ефективності використання персоналу в системі управління підприємством необхідно відносити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпе-

чення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці [2, с. 147].

До критеріїв ефективності використання персоналу, що необхідні для вироблення стратегії ефективного управління, для постановки та розв'язання питань їх раціоналізації слід віднести: часткові – найменші затрати живої праці на виробництво продукції, найменші затрати матеріальних фінансових ресурсів; найвища рентабельність виробництва; найменша собівартість продукції; узагальнюючі – високі темпи продуктивності праці, високі темпи впровадження НТП, найвищі показники використання основних фондів; якісні – найкращі умови праці персоналу, дотримання норм і нормативів з праці, випуск продукції вищої якості за оптимальної собівартості.

Для більш чіткої організації системи управління персоналом на підприємстві розробляють концепцію управління персоналом, що деталізує напрями кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства легкої промисловості. Мета такої концепції – створення системи, що ґрунтується в основному не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства легкої промисловості.

Сьогодні є декілька нових тенденцій в системі ефективного управління персоналом підприємств легкої промисловості, застосування яких підвищує привабливість цих підприємств для персоналу:

- дедалі більш широкого поширення набувають системи оплати за знання і компетенцію, при яких розмір винагороди працівника визначається не місцем його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для підприємства знаннями;

- збільшується частка змінної частини в доходах працівників усіх рівнів. Провідні європейські компанії прагнуть тісно пов'язати фінансові інтереси своїх працівників із власним фінансовим станом. Понад 70% з них використовують метод пільгового продажу акцій своїм працівникам, 66% – надає їм можливість брати участь у розподілі прибутків, 70% – створює спеціальні системи преміювання за підсумками роботи підрозділу [5];

- надання працівникам «гнучких» пільг. Замість традиційного обов'язкового набору пільг – медичного страхування, страхування життя і т. ін.

сучасні компанії надають своїм працівникам можливість вибирати ті пільги, що їм потрібні (у рамках визначеного бюджету);

- поступове зниження впливу на визначення розміру заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи, фахова біографія на користь компетентності і ринку праці. Ця тенденція не дає працівникам «спочивати на лаврах» і змушує займатися самовдосконаленням навіть ветеранів. Слід зазначити, що ефективні концепції управління персоналом передбачають активні дії у трьох основних напрямках [4]:

- підбір співробітників, прийняття рішень про їх переміщення або припинення контрактів повинно бути спрямовано на те, щоб забезпечити найбільш повну відповідність індивідуальних можливостей спеціалістів, складності доручених їм завдань як у даний час, так і в майбутньому;

- служби управління персоналом мають впливати на формування системи завдань і функціональних обов'язків працівників. Для того, щоб внутрішній ринок праці на підприємстві легкої промисловості динамічно розвивався, має бути створена інтегрована організаційна система стимулюючих фахових ролей. Фахівці з управління персоналом мають пропонувати варіанти рішень як при проектуванні робіт і видів діяльності, так і під час обговорення організаційних механізмів вертикального і горизонтального поділу праці;

- служби управління персоналом повинні нести відповідальність за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи управління персоналом. Це виявляється як у прийнятті рішень про переміщення працівників з однієї посади на іншу, так і в організації відповідної підготовки. Переважна орієнтація на переміщення «нагору» робить систему управління персоналом надмірно жорсткою й обмежує її можливості.

**Висновки.** Виходячи із проведеного аналізу, можна зробити висновки про те, що важливою складовою діяльності підприємств легкої промисловості має бути ефективне використання кадрового потенціалу. Менеджери більшу увагу повинні приділяти дослідженню трансформації зовнішнього середовища, що у свою чергу послабить небезпеку кадрової кризи підприємств. В сучасних умовах успіх по вирішенні проблем залежить від зміни підходів менеджерів до підготовки кадрів та стимулювання їх праці, а також побудови політики ефективної взаємодії з навчальними закладами, органами місцевого самоврядування, службами зайнятості в питаннях узгодженості якості і структури освітніх послуг з перспективними кадровими потребами. Таким чином, ефективність використання персоналу в системі управління підприємством легкої промисловості буде досягнута

завдяки: по-перше, оптимальній зайнятості персоналу, тобто стабільному та рівномірному завантаженню протягом робочого часу (періоду); по-друге, відповідності трудового потенціалу персоналу вимогам робочого місця, посади; по-третє, періодичній зміні одного робочого місця на інше, що урізноманітнить діяльність працівників та можливість гнучкого маневрування в процесі виробництва.

**Список літератури :** 1. Корчевська Л.О. Прогнозування рівня використання трудового потенціалу України як складова управління його розвитком /Л.О. Корчевська // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - №3. С.136- 140. 2. Крушельницька О.В. Управління персоналом. / О.В.Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор. 2003. – 296 с. 3. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; [За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха]. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с. 4. Олексенко Р.І. Управління кадровими ресурсами підприємств у сучасних умовах господарювання. /Р.І. Олексенко // АгроСвіт. - 2010. - № 14. - С. 41. 5. Тяннікова К. П., Соціально-економічна сутність кадрової політики підприємства. / К. П.Тяннікова, С.В. Березюк // Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. - 2010. - Вип. 6. - С. 78-82.

Надійшла до редколегії 29. 10. 2012

УДК 331.108..334.716(045)

**Проблеми та перспективи використання персоналу підприємств легкої промисловості в сучасних умовах господарювання / Осіпова А. Ю. // Вісник НТУ «ХПИ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХПИ». – 2012 . – № 58(964). – С. 139–144. – Бібліогр.: 5 назв.**

В работе определены условия повышения эффективности использования персонала предприятия легкой промышленности. Раскрыты основные проблемы и перспективы управления персоналом.

**Ключевые слова:** персонал, эффективное управление персоналом, системы мотивации персонала, кадровая стратегия предприятия, концепция управления персоналом.

In this work the preconditions of efficiency of exploitation of personnel in the light industry are specified. The basic problems and prospects of personnel management are shown.

**Keywords :** personnel, effective management, staff motivation system, personnel strategy of the enterprise, the concept of management.

УДК 658.26:657.471

**П. Г. ПЕРЕРВА**, докт. екон. наук, проф., НТУ «ХПИ»,  
**В. А. МИЩЕНКО**, докт. екон. наук, проф., НТУ «ХПИ»,  
**И. А. ФЕДОРЕНКО**, докт. екон. наук, проф., НТУ «ХПИ»

## **РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ УСТАНОВЛЕНИЯ ТАРИФОВ НА ПРОДУКЦИЮ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ**

Проведено детальний аналіз стану показателів роботи акціонерної компанії по сбыту електричної енергії в Харківській області. Визначено взаємозв'язки цих показателів і тарифів на електричну енергію. Розроблено пропозиції по встановленню типів тарифів і їх величини. Обосновано фактори, які надають суттєвий вплив на розмір тарифів.

**Ключевые слова:** ринок електроенергії, тарифи, ціни, показателі, енергетическі підприємства, типи тарифів.

**Актуальность темы исследования.** Топливо-энергетический комплекс Украины занимает ключевые позиции в экономическом государстве. Он в полной мере определяет развитие страны в целом и является решающим фактором