

Література

1. Овсянников С. С. Социальные и экономические факторы развития человеческого потенциала: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Овсянников Сергей Сергеевич. – Орел, 2007. – 192 с.
2. Богиня Д. П. Науково-практичні засади конкурентоспроможності людського потенціалу України: стан та шляхи формування в контексті інтеграційних процесів // Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки. – 2007. – Т. 1, № 5. – С. 7 – 13.
3. Головінов О. М. Людський капітал у системі виробничих відносин: Монографія. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2004. – 161 с.
4. Лич В. М. Трудовий потенціал: теорія та практика відтворення. – К.: Науковий світ, 2003. – 314 с.
5. Маршалл А. Принципы политической экономии : Пер. с англ. Р.И. Столпера / Общ. ред. С.М. Никитина. – М.: Прогресс, 1983. – Т.1. – 415 с.
6. Грішнова О. А. Людський розвиток: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2006. — 308 с.
7. <http://www.zakon.rada.gov.ua>
8. Дарійчук Л. Система освіти в Україні: реформування чи оновлення ? // Вища школа. – 2004. – №1. – С. 28 – 32.
9. <http://www.ed.gov.ru>
10. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України: Наукове видання. - К.: Логос, 2003. – 277 с.
11. <http://www.mon.gov.ua>
12. Україна-2015: Національна стратегія розвитку / Громадсько-політичне об'єднання «Український Форум». - К., 2008. - 74 с.
13. Becker, Gary S. Human capital: theoretical and empirical analysis, with special reference to education. N.Y., 1964; 2 ed. N.Y., 1975 (рус. пер.: Беккер, Гэри. Человеческий капитал (главы из книги). – "США: экономика, политика, идеология", 1993, NN 11-12)
14. <http://www.eaea.org>
15. Чубукова О. Ю., Шацька З. Я. Підвищення кваліфікації кадрів підприємства в умовах невизначеності // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №4. – С. 171-178.

Надійшла 21.05.2009

УДК 658.012

О. П. ШМУРІКОВА

Хмельницький національний університет

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ХМЕЛЬНИЦЬКОГО РЕГІОНУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*У статті досліджуються особливості розвитку персоналу машинобудівних підприємств Хмельницького регіону та пропонуються напрямки забезпечення цього розвитку.*

*In the article the characteristic features of development of machine-building enterprises' personnel in Khmelnytskyi oblast are researched and the directions of maintenance for this development are proposed.*

*Ключові слова: машинобудівні підприємства Хмельницького регіону, розвиток персоналу.*

**Вступ.** За сучасних умов господарювання спостерігається вкрай низький рівень орієнтації вітчизняних підприємств на розвиток персоналу своїх підприємств. Неадекватність соціально орієнтованої позиції роботодавців визначається зацікавленістю їх лише максимізацією зменшення витрат на персонал, що зумовлює безперспективність і не конкурентоспроможність на світових ринках вітчизняного виробництва. Особливо, якщо враховувати, що в умовах сучасної кризової ситуації саме засоби на навчання і розвиток персоналу першими попадають під скорочення. А спроби більшості науковців та спеціалістів, які наголошують на актуальності та перспективності саме цього напрямку для подолання кризових явищ, пробитися до розуміння підприємців та керівників підприємств, виявляються марними. Але є надія, що все ж таки саме нестабільність сьогоденного стану економіки примусить промислові підприємства зрозуміти, що далі так працювати неможливо і єдиним рішенням є активізація нематеріальних активів підприємства. Криза – це свого роду лакмусовий папірець, що демонструє підсумок ефективності попереднього розвитку і відкриває реальні недоліки. Тому будь-яка криза є ні що інше, як відкриття нових можливостей. Криза дає можливість оцінити всі попередні досягнення у виборі тактики і стратегії, способів і механізмів руху. Криза – це лакмусовий папірець не тільки бізнесу, але і перевірка для колективу підприємства. Хто в чому успішний, у кого і де виникають труднощі, а хто взагалі до цього ховався за спину колег, не представляючи нічого значимого. Таким чином, моніторинг персоналу на підприємствах і тих проблем, які загострилися в

умовах кризи, дають можливість переоцінити колектив і вибудувати нову стратегію розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми використання та активізації нематеріальних активів та трудового потенціалу є предметом постійних досліджень провідних вчених України та інших країн світу. Питаннями управління трудовими ресурсами як основою формування трудового потенціалу займаються багато вчених-економістів, таких як Е. А. Божко, В. Н. Гавва, С. П. Качан, О. В. Крушельницька, О.А. Грішнова, М. І. Долішній, Д. П. Богиня, А. С. Криклій, В. М. Гриньова, В. С. Пономаренко, М. М. Новікова, Л. В. Шаульська, Д. Г. Шушпанов, Г. В. Осовська, П. Е. Шлендер, Ю. П. Кокін, А. Делі, Д. Ф. Томасон, С. Р. Фулер, В. Л. Хьюбер та інші [1], однак у їхніх роботах концепція управління розвитком персоналу на рівні підприємства не знайшла відображення в комплексно-структурованому вигляді. Представники деяких шкіл акцентують наукові розвідки у сфері праці на регіональних проблемах трудовикористання. Але між різними регіонами України спостерігаються значні диспропорції в розвитку персоналу, це залежить від багатьох факторів та специфіки розвитку регіону. Дуже цікавим та достойним уважного вивчення є досвід ефективного управління розвитком персоналу та нематеріальними активами на Новокраматорському машинобудівному заводі [2].

**Метою** роботи є дослідження особливостей розвитку персоналу машинобудівних підприємств Хмельницького регіону та розробка напрямків забезпечення цього розвитку.

**Основна частина.** Кількість промислових підприємств машинобудування у Хмельницькому регіоні скоротилась порівняно з 1995 роком удвічі і склала у 2006 році 212 підприємств, що складає 25 % від загальної кількості підприємств промисловості, а у 2008 році залишилось всього 51 машинобудівне підприємство, що склало 14,8 % від кількості промислових підприємств області [3].

Аналіз трудового потенціалу промисловості дозволяє виокремити певні особливості його кількісно-якісного стану і структури. Так, у промисловості Хмельниччини відбувається скорочення зайнятості при її збільшенні в інших сферах економічної діяльності. У 1995 році середньорічна чисельність персоналу промисловості у Хмельницькій області склала 125 тис. осіб, а у 2008 році скоротилась до 61,8 тис. осіб, з них в машинобудуванні працювало всього 14,7 тис. осіб. Найбільш стрімкими темпами скоротилась чисельність працівників в машинобудуванні і склала у 2008 році 14,7 тис. осіб, що на 52 % менше, ніж у 2000 році. Скорочення чисельності зайнятих в промисловості Хмельниччини обумовлено поступовим вивільненням надлишку робочої сили, що пов'язане із скороченням виробництва, а також закриттям окремих нерентабельних виробництв, та переходом їх на інший вид діяльності (крупно габаритна зборка замість випуску продукції та ін.). Таким чином, поступовий перехід підприємств до категорії малих та середніх потребує зміни стратегії управління персоналом та механізмів розвитку трудового потенціалу персоналу відповідно до існуючого стану.

За даними головного управління статистики в Хмельницькій області на промислових підприємствах спостерігається вкрай низький рівень інноваційного розвитку, про що свідчить зменшення кількості інноваційно активних машинобудівних підприємств. За останні сім років питома вага підприємств, що впроваджували інновації скоротилась до 6,4 % [4]. Статистичні дані надані в табл. 1.

Таблиця 1

#### Впровадження інновацій на промислових підприємствах Хмельницької області

	Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, %	Впроваджено нових технологічних процесів, процесів	у т.ч. маловідходні, ресурсозберігаючі	Освоєно інноваційні види продукції, найменувань	з них нові види техніки	Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, %
2000	11,8	26	5	405	40	5,3
2001	10,8	14	6	360	29	6,3
2002	8,9	13	5	307	22	3,8
2003	6,1	55	21	72	11	3,0
2004	4,8	12	7	31	7	3,9
2005	3,4	13	3	19	3	4,0
2006	6,5	4	3	20	14	1,9
2007	6,4	8	4	7	5	1,2

На основі статистичних даних загальна сума витрат підприємств Хмельницького регіону, які займалися інноваціями у 2007 році склала 91948,2 тис. грн, з них більша частина була витрачена на придбання машин та обладнання, які пов'язані з впровадженням інновацій на суму 64310,1 тис. грн. В незначному обсязі проводились дослідження і розробки, витрати на які склали всього 28,2 тис. грн, з них внутрішні НДР склали 2,0 тис. грн. В свою чергу, заводом НКМЗ, чисельність зайнятих на якому дорівнює біля 15 тис. чол., що приблизно дорівнює чисельності всіх зайнятих в машинобудуванні всієї Хмельницької області, в наукові дослідження кожен рік вкладається не менше 5 млн грн [2]. З цього можна зробити тільки єдиний висновок, що положення наших підприємств настільки плачевне і не піддається ніякому порівнянню

з іншими успішними промисловими регіонами та підприємствами. Досвід ЗАТ „НКМЗ” являється яскравим прикладом, як необхідно працювати, долаючи труднощі та усілякі перешкоди, та просто необхідний для вивчення та переймання нашими підприємствами, щоб перестати жалітися на скрутне становище, а починати самим діяти на досягнення високих результатів.

Аналіз вікової структури зайнятих у промисловості Хмельниччини показав, що останнім часом спостерігається позитивна тенденція до збільшення частки молодих працівників у віці 15–34 років у загальній чисельності персоналу підприємств, що в 2008 році склала 28,6 %. Але з огляду на освітньо-професійний рівень трудового потенціалу підприємств, слід вказати на втрати, які виникають через постійне збільшення розриву між технічною складністю виробництва, рівнем кваліфікації обслуговуючого персоналу та моральним станом знань. Тому підвищення рівня освіти, підготовка і перепідготовка кадрів, підвищення кваліфікації є одними із центральних елементів стратегії розвитку підприємств з метою усунення структурних диспропорцій та ефективного формування і використання трудового потенціалу персоналу підприємств.

Незадовільний рівень освітньо-професійного рівня працівників машинобудівних підприємств Хмельницького регіону носить двосторонній характер. Так, збоку самих підприємств не спостерігається дієвої форми взаємодії з закладами вищої та спеціальної освіти, що могло б вплинути на навчальний процес і наблизити його до реальних вимог виробництва та сприяти вихованню майбутнього резерву молодих спеціалістів з перспективним трудовим потенціалом і високим освітнім рівнем.

За даними Головного управління статистики у Хмельницькій області у 2008 році у промисловості підготовкою кадрів було охоплено лише 2211 чол., що склало 3,6 % до облікової кількості штатних працівників, а підвищили свою кваліфікацію всього 8580 осіб, що склало 13,8 % до облікової чисельності штатних працівників [24, с. 282], що говорить про недостатню увагу до навчання з боку підприємств і не дає змогу організовано оновити та поповнити професійні знання персоналу.

На вирішення вище згаданих проблем з боку державних органів влади по створенню дієвих програм підтримки розвитку персоналу та його відповідності регіональному промисловому рівню сподіватись не приходить. Тому єдиним виходом для наших підприємств є розробка власних стратегічних напрямків та створення ефективного механізму управління розвитком персоналу власними силами, з власної ініціативи та з врахуванням особливостей нашого регіону.

Рівень розвитку трудового потенціалу залежить від умов, в яких він використовується, тобто від якості трудового життя. Основним індикатором якості трудового життя виступає оплата праці. Справедлива оплата праці, правильна оцінка трудових зусиль при визначенні заробітку мотивує персонал до нових трудових здійснень. Соціологічні дані, отримані із статистичних збірників свідчать про збільшення середньомісячної заробітної плати у промисловості Хмельницького регіону. Однак, основна проблема полягає в задоволеності працівників величиною та механізмом оплати праці, оцінці відповідності її трудовим зусиллям працівників, що вимагає від підприємств проводити постійний моніторинг задоволеності працівників оплатою праці, створення ефективної мотивації робітників до праці шляхом реформування тарифної системи оплати праці та забезпечення такого рівня заробітної плати працівників підприємства, який би реально відображав рівень їх кваліфікації і професійної компетентності, творчий внесок у досягнення цілей організації.

Головним чинником зростання ефективності використання трудового потенціалу підприємства є мобільність працівників, тобто здатність швидко пристосовуватись до змін умов виробництва, до системи трудових функцій, місць прикладання праці. А це передбачає потребу у підвищенні кваліфікації та вживання необхідних заходів керівництвом підприємства для заохочення працівників освоювати нові професії, розвивати та розкривати свій трудовий потенціал. Побудова ефективної системи мотивації на підприємстві є важливим стратегічним завданням розвитку підприємств, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність праці, а отже і на конкурентоспроможність підприємства в умовах ринку.

Підприємства, які постійно навчаються, де навчання та розвиток займають важливе місце, де керівники вищої ланки приймають активну участь в процесі і цікавляться професійним ростом своїх співробітників, де заохочують ініціативу та особисте лідерство – тільки на таких підприємствах персонал набуває хорошої звички постійно розвиватися, читати нову літературу, ставити під сумнів звичний устрій, пропонувати шляхи до вдосконалення, шукати, думати, аналізувати і обговорювати. Постійне навчання і розвиток тримає в тонусі весь колектив, не дає йому застоюватися.

Задачі які навчання та розвиток персоналу допомагають вирішити підприємству:

- 1) забезпечує високі стандарти виконання роботи;
- 2) посилення і підготовка персоналу для майбутніх завдань і проектів, розробляються короткострокові і довгострокові (на 5—10 років) плани;
- 3) збереження знань, know-how, навиків, досвіду створюються спеціальні програми збереження знань: передача знань і досвіду, навчання колег, написання положень і інструкцій, ротация кадрів усередині і між підрозділами;
- 4) планування штату і кар'єри, підготовка майбутніх лідерів;
- 5) створення атмосфери, яка збуджує творче мислення, стимулює здорову конкуренцію, пошук

нових рішень;

- б) підтримка корпоративної культури;
- 7) підготовка нових співробітників;
- 8) мотивація персоналу;
- 9) створення конкурентних переваг.

Отже, навчання і розвиток персоналу для компанії і окремої людини, все вищеперелічене, можна звести до декількох головних моментів: конкурентоспроможність, нові можливості, постійне зростання, додаткова вартість, впевненість, культура взаємин.

Створення ефективного механізму розвитку персоналу на підприємстві сприяє створенню такого колективу працівників, які в швидкозмінюваних умовах господарювання, можуть не тільки пост-реагувати і виправляти помилки, а попереджати та випереджати проблеми для вчасного реагування на них. У цілому кадрова політика орієнтована на випереджаюче реагування дозволяє розпізнаючи, знаходячи і раціонально використовуючи можливості персоналу, створювати такі умови діяльності, при яких участь керівництва мінімізується (вивільняючи час і інтелектуальний потенціал), вплив зростає (випереджаючи і проникаючи), а продуктивність роботи співробітників значно підвищується.

Отже, основу концепції управління трудовим потенціалом персоналу підприємств складають зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, умінь їх формулювати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією і мають новий, нестандартний характер.

**Висновки.** Таким чином, на основі аналізу промисловості Хмельницького регіону означимо основні стратегічні напрямки ефективного управління процесами розвитку трудового потенціалу персоналу підприємств машинобудування:

1) в кадровій політиці:

- оптимізація співвідношення між різними віковими групами персоналу підприємств шляхом розширення обсягів професійного навчання кадрів на виробництві, попередження дефіциту висококваліфікованих кадрів, зокрема унаслідок виходу на пенсію працівників перед пенсійних та пенсійних вікових груп працівників;

- проведення атестації та сертифікації персоналу підприємств для виявлення відповідності компетенцій, а саме рівня відповідності знань, навиків, особистих та ділових якостей співробітників вимогам займаємої посади;

- на основі сертифікації створення рейтингу резервістів на посадові заміщення та ротацію кадрів;

- розробка комплексних цільових програм розвитку професіоналізму працівників;

2) в галузі розвитку трудового потенціалу персоналу:

- активно впроваджувати систему безперервної освіти впродовж усього працездатного життя працівників;

- збільшення обсягів та якості підвищення кваліфікації працівників, враховуючи сучасні темпи розвитку виробництва і його підвищений попит на якісно новий склад працюючих із знаннями сучасних досягнень в науці і техніці;

- орієнтація професійної підготовки кадрів на підвищення освітнього рівня та формування мобільності працівників підприємства, поширення форм і методів організації та мотивації праці, які сприяють творчій діяльності;

- забезпечення гідного рівня оплати праці за рахунок її високої продуктивності для підтримання високого рівня життя працівників;

- організація випереджаючого навчання, що передбачає забезпечення необхідними для роботи в нових умовах знаннями, навичками та вміннями;

- проведення періодичної оцінки знань, здібностей і потенціалу кожного працівника з використанням корпоративної методики оцінки компетентності;

- моніторинг лояльності персоналу та опору змінам, які можуть виникнути внаслідок впровадження оголошених стратегічних напрямків розвитку;

- покращення поінформованості працівників та запровадження ефективної комунікації за рахунок стандартизації і уніфікації та неформалізованому обміну інформацією;

- організація та мотивація обміну знаннями серед персоналу підприємства;

- діагностика командної співпраці (спільні цілі, цінності, та підходи до реалізації спільної діяльності);

- створення відповідних інформаційних модулів для формалізації, кастомізації та тиражування корпоративних знань, які гнучко впроваджуються в існуючу на підприємстві інформаційну систему, доповнюючи необхідними функціями.

## Література

1. Шмурікова О. П. Трансформація поняття категорії „трудоий потенціал” // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Випуск 233: В 5 т. – Т. IV. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – С.

924 – 931.

2. Суков Г. С. Управління розвитком персоналу на машинобудівному заводі. Теорія і практика : Монографія / Г. С. Суков, І. Я. Тупік ; За наук. ред. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ, 2008. – 232 с.

3. Статистичний щорічник Хмельницької області за 2007 р. // Головне управління статистики у Хмельницькій області. – Хмельницький, 2008. – 376 с.

4. Впровадження інновацій на промислових підприємствах [Електронний ресурс] / Держ. ком. статистики України / Головне управління статистики у Хмельницькій області ; відпов. ред. В. В. Скальський. – Хмельницький. – 2009. – Режим доступу: <http://statbrd.ic.km.ua/ukr/index.htm> (дата звернення: 26.02.2009).

Надійшла 23.05.2009