

УДК 65.012.22:338.432/658.3

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ ЛУГАНСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

НАТАЛІЯ ПАРХОМЕНКО,

*асистент кафедри економічної кібернетики**Луганського національного аграрного університету*

У статті проаналізовано сучасний стан сільськогосподарського виробництва в Луганській області та здійснена оцінка перспектив реформування управління персоналом на підприємствах АПК. Регресійним аналізом оцінено ступінь впливу деяких факторів на рентабельність персоналу. Рекомендується використання SWOT-аналізу для дослідження й формування раціонального управління персоналом підприємств АПК.

Ключові слова: сільськогосподарське підприємство, акціонерна форма господарювання, структура витрат, рентабельність персоналу, регресійна модель, SWOT-аналіз, стратегія управління персоналом.

Постановка проблеми. Сьогодні однією з ключових проблем для українських підприємств є створення ефективної системи управління персоналом, що дозволяє забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції та вирішити соціальні проблеми. Актуальність дослідження з управління персоналом підприємства та його соціально-економічних аспектів у нових умовах економічної реформи визначається насамперед становленням ринкової економіки, що, у свою чергу, вимагає перебудови не тільки форм і методів господарювання, але й мислення всіх категорій працівників, що беруть участь у процесі управління господарством [13, 14].

Від того, наскільки ефективно організоване стратегічне управління персоналом, значною мірою залежить якість людських ресурсів, їх внесок у досягнення цілей організації та якість продукції або послуг, що виробляються або надаються підприємством. Успішна реалізація стратегії управління персоналом не тільки забезпечує режим нормального функціонування організації, але й закладає фундамент майбутнього успіху підприємства. Задаючи вектор розвитку кожному з напрямів, стратегія управління персоналом орієнтована на досягнення максимально можливих позитивних результатів діяльності з урахуванням усіх чинників, що впливають на людські ресурси організації [8].

Таким чином, розробка ефективних методів формування стратегії управління персоналом сільськогосподарського підприємства повинна стати джерелом якісного перетворення українських аграрних підприємств у виробництва нової формації, які зможуть ефективно функціонувати в умовах динамічності зовнішнього оточення, невизначеності та ризику.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним, методичним та прикладним аспектам управління персоналом сучасного підприємства присвячено багато робіт вітчизняних та закордонних

дослідників, таких як З. Є. Шершньова, Г. В. Щокін, В. М. Данюк, Н. Л. Гавкалова, О. С. Віханський, Р. А. Фатхутдінов, В. С. Половинко та інших. Водночас робіт, у яких досліджено процеси формування та реалізації стратегій сільськогосподарських підприємств, у тому числі й стратегій управління персоналом, значно менше. Залишається недослідженим питання розвитку людського потенціалу в системі стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах динамічного та мінливого зовнішнього середовища.

Метою дослідження є визначення ролі людського потенціалу в сільськогосподарському виробництві та ключових факторів впливу на процеси формування та реалізації стратегії управління персоналом сільськогосподарського підприємства.

Виклад основного матеріалу. Формування стратегії розвитку як підприємства в цілому, так і персоналу невід'ємно пов'язано із напрямком, специфікою діяльності та масштабами підприємства. Проаналізувавши діяльність підприємств різних організаційно-правових форм господарювання з метою відбору даних для дослідження та розробки універсальної методики формування стратегії управління персоналом сільськогосподарського підприємства, ми зупинили увагу на підприємствах акціонерної форми господарювання. Це рішення обумовлено такими міркуваннями [4, 10]: 1) державні підприємства переважно не змогли позбутися методів і способів управління, притаманних плановій економіці радянських часів; 2) фермерські господарства відрізняються дуже великою різноманітністю та швидкою зміною видів діяльності та організації виробництва, що унеможливорює адекватну оцінку результатів; 3) акціонерна форма господарювання вважається однією з перспективних ринкових форм організації підприємницької діяльності в аграрній економіці; 4) доступність та точність звітної інфор-

№ 8 (99) листопад 2009 р.

мації щодо діяльності підприємства підкріплено щорічною незалежною аудиторською перевіркою; 5) методики стратегічного управління персоналом можна використовувати й для підприємств інших форм господарювання, що надасть їм більшу орієнтацію на ринковий характер діяльності, незалежність та активну позицію.

Для аналізу впливу характерних рис основних видів діяльності сільськогосподарського виробництва на формування стратегії управління персоналом нами було відібрано 20 сільськогосподарських підприємств Луганської області, що працюють у різних галузях аграрного виробництва. Усі підприємства поділено на чотири групи за основними напрямками діяльності: I та II групи - підприємства, які орієнтовані переважно на виробництво (I) та на переробку (II) продукції рослинництва; III та IV групи - підприємства, які орієнтовані переважно на виробництво (III) та на переробку (IV) продукції тваринництва. Кожна група підприємств включає акціонерні товариства відкритої чи закритої форми.

Аналіз основних показників діяльності підприємств указує на значні розбіжності в структурі показників та значеннях відповідно до конкретної групи. I група визначається найбільшою чутливістю та вразливістю. На це вказують значні коливання доходу та прибутку. Підприємства, орієнтовані переважно на виробництво продуктів рослинництва, найбільше залежать від сезонного характеру виробництва та природних факторів. Головною рисою поведінки є максимальне скорочення витрат та широкий спектр продукції. Це іноді дає можливість протриматися в складних ринкових умовах, але затримує реформування підприємства в якісному аспекті. Незважаючи на позитивні умови останніх років для цієї групи, більшість підприємств виявилися збитковими.

Головні переваги та фактори успіху II групи обумовлені збільшенням попиту на продукцію переробки, насамперед, зернових, що пов'язано зі знижен-

ням купівельної спроможності населення в умовах світової кризи. Усі підприємства, орієнтовані переважно на переробку продукції рослинництва, показали зростання доходу та позитивні значення прибутку в 2008 році.

У III групі підприємств також спостерігалось зростання доходу. Проте більшість прибуткових підприємств групи закінчили рік зі значними збитками та навіть скоротили кількість працівників, що свідчить про значні недогляди керівництва, неспроможного приймати ефективні рішення з планування та організації виробничо-господарської діяльності; відсутність стратегічного розуміння управління та розвитку підприємства.

IV група підприємств досить різноманітна за динамікою змін, що обумовлено особливостями виробництва та продукції. Загальними характеристиками є зниження попиту на продукцію та досить висока конкуренція, що призвело до зниження якщо не доходу, то прибутку для всіх підприємств. Підприємства, які змогли пристосуватися до ринкових умов, створили значні резерви для протистояння кризи та потенціал для розвитку [2].

Далі була досліджена структура та обсяг витрат на виробництво продукції, оскільки мінімізація витрат є першим фактором зниження собівартості продукції та підвищення її конкурентоспроможності.

Аналіз структури середнього значення операційних витрат за групами дослідження (рис. 1) вказує на суттєву відмінність між цими групами. Підприємства, орієнтовані на рослинництво (I та II групи), мають схожі структури витрат, які характеризуються значною та постійною часткою витрат на оплату праці (28-30 % для I групи та 33 % для II групи). На соціальні заходи підприємства I групи відраховують 6-8 %, а II групи - 12 % від загального обсягу витрат. Таким чином, структура матеріальних витрат для підприємств I та II групи має вигляд сукупності трьох складових: матеріальні витрати, витрати на оплату праці та всі інші статті.

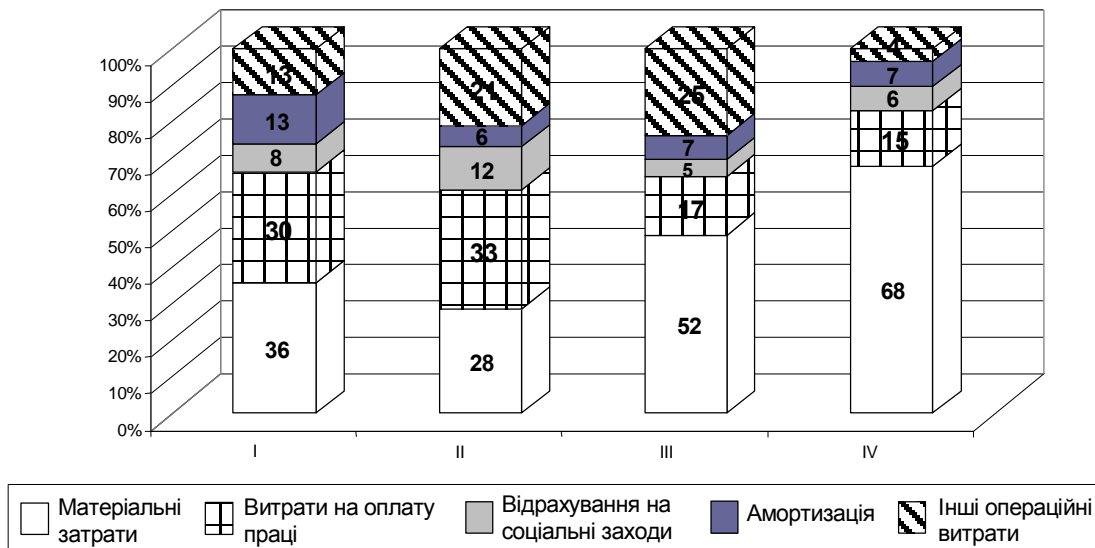


Рис. 1. Структура операційних витрат у середньому за групами підприємств.

Для підприємств III та IV груп характерна інша структура операційних витрат. Значну частку в загальному обсязі мають матеріальні витрати, що свідчить про вищий рівень організації підприємств цих груп. За структурою витрат ці виробники наближаються до промислових підприємств, що є результатом високої конкуренції та спеціалізації виробництва.

Велике значення для оцінки ефективності використання людського потенціалу на підприємстві в умовах ринкової економіки має показник рентабельності персоналу, що показує чистий прибуток на одного працівника підприємства [5]. Рентабельність персоналу прямо пропорційно залежить від рентабельності обороту (продажів), частки реалізованої продукції в загальному обсязі її випуску й середньорічного виробітку продукції одним працівником [11]. Від забезпеченості підприємства людським потенціалом та ефективності його використання залежать обсяги та своєчасність виконання всіх робіт, ступінь використання обладнання, машин, механізмів і, як наслідок, обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників.

Для того, щоб одержати показники для порівняльного аналізу з метою визначення факторів впливу, нами було вирішено навести всі показники на одного працюючого. Отримані похідні показники дадуть підстави для проведення факторного порівняльного аналізу. Аналіз проводився по всіх групах підприємств за даними 2007 та 2008 років. До групи показників, які можуть впливати на результати аналізу на основі апріорної інформації було відібрано: розмір витрат на оплату праці, що припадає на одного працівника (X_1); відрахування на соціальні заходи на працівника (X_2); матеріальні затрати, що припадають на одного працівника (X_3); адміністративні (управлінські) витрати, віднесені на одного працюючого (X_4); обсяг активів (основних фондів) у розрахунку на одного працюючого (X_5).

На цьому етапі дослідження було проведено факторний аналіз рентабельності персоналу, що дозволяє встановити, наскільки змінився дохід на одного працівника за рахунок розподілу витрат. Результати показали різний ступінь впливу показників, до того ж, у даних за різні періоди спостерігались особливі коливання навіть у межах однієї групи підприємств. З огляду на обмеженість обсягу статті, представимо результати проведеного факторного аналізу та отримані регресійні рівняння без наведення конкретних значень показників факторного аналізу за групами підприємств.

Виходячи з умов проведення регресійного аналізу, у першу чергу встановлено ступінь зв'язку методом множинної кореляції. Показник множинної кореляції (R) характеризує тісність зв'язку розглянутого набору факторів із досліджуваною ознакою або, інакше, оцінює силу загального впливу факторів на результативну ознаку [7]. За результатами проведених розрахунків можна зробити висновок, що обрана сукупність показників суттєво впливає на рентабельність персоналу, оскільки значення коефіцієнта R наближається до 1 за всіма отриманими моделями.

Для підприємств I та II груп рівняння лінійної регресії за показниками 2007 року мало такий вигляд (R = 0,99):

$$Y_{роsl}^{2007} = -37,2 - 8,4X_1 + 26,2X_2 - 0,002X_3 + 12,6X_4 + 0,5X_5,$$

де $Y_{роsl}^{2007}$ - дохід від реалізації на 1 працівника підприємств I та II груп за даними 2007 року.

Аналіз рівняння вказує на значний вплив прямої дії соціального фактора, управлінських витрат та фондоозброєності. Зворотна залежність між доходом та заробітною платою говорить про те, що вона не є мотивацією до праці. Вплив матеріальних витрат у розрахунку на одного працівника незначний як за абсолютним значенням, так і за рівнем значення фактора. Це підтверджує висновок про екстенсивний характер виробництва в рослинництві. Показовою є й значна роль адміністративних витрат.

Для підприємств III та IV групи рівняння лінійної регресії за показниками 2007 року мало такий вигляд (R = 0,98):

$$Y_{твар}^{2007} = -0,4 - 2,1X_1 + 8,1X_2 + 1,5X_3 + 2,3X_4 - 0,001X_5,$$

де $Y_{твар}^{2007}$ - дохід від реалізації на 1 працівника підприємств III та IV груп за даними 2007 року.

Рівняння регресії більш збалансоване за показниками, але залежність від заробітної плати також зворотна. Менше порівняно з рослинництвом значення має соціальна складова. Це говорить, що впевненість у заробітній платі вища, а це зменшує (незначною мірою) потребу в додаткових мотиваційних стимулах. Позитивними рисами можна вважати вищий рівень фактора матеріальних витрат на одного працюючого та навантаження адміністративного підрозділу.

Для визначення стійкості визначених закономірностей необхідне порівняння результатів факторного аналізу за наступний період. Це дасть змогу виявити довгострокові системні зв'язки та виокремити короткострокові стохастичні імпульси.

Для підприємств I та II групи рівняння лінійної регресії за показниками 2008 року мало такий вигляд (R = 0,96):

$$Y_{роsl}^{2008} = -9,8 - 6,9X_1 + 52,9X_2 + 0,8X_3 - 4,5X_4 - 0,26X_5,$$

де $Y_{роsl}^{2008}$ - дохід від реалізації на 1 працівника підприємств I та II груп за даними 2008 року.

Результати аналізу свідчать про нестабільність значень факторів у довгостроковій оцінці для підприємств виробництва та переробки продукції рослинництва.

Для підприємств III та IV групи рівняння лінійної регресії за показниками 2008 року мало вигляд (R = 0,99):

$$Y_{твар}^{2008} = -4 + 0,2X_1 + 0,001X_2 + 1,5X_3 + 2X_4 + 0,003X_5,$$

де $Y_{твар}^{2008}$ - дохід від реалізації на 1 працівника підприємств III та IV груп за даними 2008 року.

До числа факторів впливу входять показники витрат на матеріальні та адміністративні потреби, що свідчить про стабільність як організаційної структури підприємств, так і структури витрат на виробництво. Таким чином, можна зробити висновок, що встановлення стійких та оптимальних за характером принципів використання людського потенціалу призведе до стабілізації розвитку наведеного типу підприємств.

Узагалі, проведення регресійного аналізу за групами підприємств не виявило стійких закономірностей, які б стали підставою для розробки стратегії розвитку підприємства та формування відповідної стратегії управління персоналом. Тому з метою отримання орієнтирів подальшого дослідження ми провели факторний аналіз для прибуткових

підприємств, що знаходяться в стабільному економічному стані й отримали такі результати:

$$Y = -32,3 + 4,5X_1 + 0,59X_2 + 1,07X_3 + 1,1X_4 + 0,03X_5,$$

де Y - дохід від реалізації на 1 працівника для підприємств, що показали позитивні економічні результати діяльності в 2007 та 2008 роках.

Приймати ці результати як загальну тенденцію вважаємо некоректним, зважаючи на різноманітність результатів за групами, але отримані показники дають змогу встановити вплив факторів (насамперед заробітної плати та соціальної допомоги) на підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

У ситуації, коли проведення кількісного аналізу не дало бажаних результатів із погляду процесів формування та реалізації стратегії дієвим є проведення якісного аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства, для чого у світовій практиці досить успішно використовується такий інструмент, як SWOT-аналіз. Загальна методика проведення SWOT-аналізу досить широко висвітлена як у зарубіжних, так і у вітчизняних джерелах. Проте в українській економічній літературі недостатня увага приділяється особливостям застосування цього методу в практиці управління конкретним підприємством, тоді як методики, рекомендовані зарубіжними авторами, можуть бути застосовані лише зі значни-

ми поправками на специфічність ринкових умов в Україні [12].

Суть SWOT-аналізу полягає в розгляді об'єкта економічного управління із чотирьох принципових позицій: сильних і слабких сторін його діяльності, можливостей і загроз майбутнього розвитку. Застосування такого методу для аналізу та прогнозування видається досить результативним унаслідок реальної можливості чітко структурувати проблему, позначати проривні та пріоритетні напрямки майбутнього розвитку, передбачати бар'єри та загрози, що перешкоджають досягненню поставлених цілей, а також оцінювати ступінь впливу тих або інших факторів і тенденцій у динаміці.

Проведення аналізу потребує відокремлення зовнішніх факторів, які характерні для всіх підприємств регіону і потребують розробки зовнішньої стратегії як на рівні підприємства, так і на рівні галузевої кооперації державних програм розвитку. Визначення внутрішніх факторів впливу на ефективність виробництва на підприємствах зазначених груп дасть можливість сконцентрувати увагу та зусилля на вирішенні конкретних завдань.

За результатами проведеного дослідження та аналізу наукових і науково-практичних джерел нами визначені сильні та слабкі сторони для сільськогосподарських підприємств Луганської області, а також потенційні можливості та загрози, характерні для сучасного стану розвитку економіки України (табл. 1).

Таблиця 1. - Загальний SWOT-аналіз для сільськогосподарських підприємств Луганської області

Система факторів	Сильні сторони	Слабкі сторони
Природні	- висока питома вага земель сільськогосподарського призначення, у тому числі ріллі; - наявність гідрологічних ресурсів; - сприятливі кліматичні умови	- виведення земель із сільськогосподарського обороту; - деградація земель і втрата родючості; - скорочення площ, зайнятих під кормові культури; - ерозія ґрунтів
Трудові	- наявність кваліфікованих трудових ресурсів зі спеціалізацією; - сформована система перепідготовки фахівців АПК	- гостра демографічна ситуація (старіння, негативний приріст населення, міграція сільського населення в міста); - відсутність мотивації молодіжної зайнятості; - висока частка низькокваліфікованої праці
Техніко-технологічні	- заміна застарілого обладнання на основі регіональної лізингової програми; - впровадження сучасного устаткування й технологій	- високий ступінь зношування основних виробничих фондів у сільгосппідприємствах; - низький технічний і технологічний рівень виробничих операцій в аграрному секторі; - низький рівень інноваційної активності дрібнотоварного виробництва
Організаційно-економічні	- різноманітність форм власності й господарювання в регіональному АПК; - розвиток маркетингового комплексу в системі АПК; - наявність системи контрактних відносин	- невисока концентрація й централізація регіонального АПК; - недостатня вертикальна інтеграція сільськогосподарських і переробних підприємств у регіональному АПК; - невисокий рівень менеджменту в системі АПК
Соціально-економічні		- низька оплата праці й рівень життя на селі; - соціально-економічна диференціація між селом та містом; - наявність фінансової залежності

	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> - поглиблення спеціалізації аграрного виробництва; - інтеграція ресурсів території; - зміцнення виробничої бази території; - відновлення родючості ґрунтів і виробничого потенціалу; - технологічне й технічне переозброєння АПК; - перепідготовка й підготовка працівників; - диверсифікованість системи державної підтримки агробізнесу 	<ul style="list-style-type: none"> - недосконалість законодавчої бази, що регулює відносини в системі регіонального АПК; - непослідовна податкова політика; - залежність сільськогосподарських підприємств від переробних комбінатів; - стійкий диспаритет цін на сільськогосподарську продукцію й неефективність заходів державної політики врегулювання цін у регіональному АПК; - економічна й політична нестабільність у регіональній економіці

У результаті на макрорівні можна виділити такі стратегічні цілі й завдання для сільськогосподарського виробництва Луганської області:

- а) цілі:
- подальше створення й розвиток великих агрофірм, холдингів, компаній з виробництва сільськогосподарської продукції;
 - стимулювання розвитку особистих підсобних господарств і малих форм господарювання в агропромисловому комплексі;
 - форсований розвиток тваринництва в умовах збільшення внутрішнього попиту й поступового імпортозаміщення на внутрішніх ринках;
 - розвиток зернового виробництва, що буде сприяти росту тваринництва й збільшенню експорту;
 - розвиток на базі сільськогосподарського виробництва переробних галузей промисловості;
 - підвищення якості життя сільських трудівників, ріст заробітної плати, розвиток сільської соціальної інфраструктури;
 - розробка та впровадження ефективних методів мотивації праці;
 - стійкий соціально-економічний розвиток сільських територій;
 - створення особливих економічних зон агропромислового типу.

- б) завдання:
- залучення інвесторів у сільськогосподарське виробництво;
 - підвищення ефективності використання коштів державної підтримки за рахунок підвищення якості проектів;
 - підвищення якості управління реалізацією розроблених проектів з метою одержання планових показників ефективності;
 - розвиток лізингу для зміцнення матеріально-технічної бази господарств;
 - розвиток сировинної бази всередині регіону;
 - підтримка й стимулювання ефективного власника;
 - розвиток страхування сільськогосподарських ризиків.

На рівні підприємства результати SWOT-аналізу можуть бути використані для формулювання й вибору стратегій [3, 6]. Для кожної групи підприємств нами було проведено стратегічний SWOT-аналіз, який визначив загальні характеристики сильних та слабких сторін для групи. Так, наприклад, для груп підприємств, що переробляють продукцію рослинництва та виробляють продукцію тваринництва, дані стратегічного SWOT-аналізу наведено в табл. 2 та 3 відповідно.

Таблиця 2. - Стратегічний SWOT-аналіз підприємств, що переробляють продукцію рослинництва

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Організація	Висока кваліфікація та досвід керівництва та середньої ланки	Малий досвід та недостатній рівень робітників Скорочення чисельності працюючих
2. Виробництво	Великі виробничі потужності Велика кількість постачальників Вітчизняні джерела сировини	Висока собівартість Зношеність обладнання Неповна завантаженість
3. Фінанси	Стабільний фінансовий стан	Недостатність обігових коштів Уповільнене обертання оборотних коштів
4. Інновації		Невпровадження нових технологій
5. Маркетинг	Широкий спектр продукції	Недостатній розвиток системи реалізації
	Можливості	Загрози
1. Конкуренція		Високий рівень конкуренції
2. Збут	Широка мережа споживачів	
3. Попит		Падіння попиту покупців Залежність від сезонності та врожайності
4. Природні й екологічні фактори		Вплив природних умов
5. Економічні фактори		Різкі стрибки цін на енергоносії Слабка політика уряду

Таблиця 3. - Стратегічний SWOT-аналіз підприємств, що виробляють продукцію тваринництва

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Організація	Висока кваліфікація та досвід керівництва Ритмічність виробництва	Малий досвід та недостатній рівень кваліфікації робітників
2. Виробництво	Вітчизняні джерела сировини Потенціал для збільшення обсягу	Неповна завантаженість Зношеність обладнання Висока собівартість
3. Фінанси	Стабільний фінансовий стан	Недостатність обігових коштів
4. Інновації		Невпровадження нових технологій
5. Маркетинг		Недостатній розвиток системи реалізації
	Можливості	Загрози
1. Конкуренція	Можливість регулювання цін на послуги	Високий рівень конкуренції
2. Збут	Потенціал для збільшення обсягів реалізації та підвищення якості	Державне регулювання цін Зменшення обсягів реалізації
3. Попит	Зростання попиту споживачів	Падіння попиту покупців
4. Природні й екологічні фактори		Негативні природні умови Залежність від сезонних змін
5. Економічні фактори		Різкі стрибки цін на енергоносії Зростання цін на сировину Слабка політика уряду

Аналіз даних, що представлені в таблицях, дозволяє зробити деякі висновки. Як орієнтири стратегічного розвитку закономірно можна запропонувати комбінації "можливості - сильні сторони". Так, для підприємств, що виробляють продукцію тваринництва зростання попиту споживачів можна вдовольнити за допомогою наявного потенціалу для збільшення обсягів виробництва.

Комбінації "можливості - слабкі сторони" пропонується застосовувати для внутрішніх перетворень. Для підприємств, що переробляють продукцію рослинництва така комбінація дозволить розвинути систему реалізації за умов використання можливостей широкої мережі споживачів.

Комбінації "загрози - слабкі сторони" пропонуємо розглядати як обмеження стратегічного розвитку. Наприклад, високий рівень конкуренції та висока собівартість продукції підприємств галузі рослинництва, які займаються переробкою, свідчить про неможливість виходу підприємств на достатній рівень конкурентоспроможності за наявних умов господарювання та необхідність докорінних змін у галузі.

Комбінації "загрози - сильні сторони" вважаємо за можливе використовувати як потенційні стратегічні переваги. Так, підприємства, що виробляють продукцію тваринництва можуть стабілізувати та збільшити обсяги реалізації за рахунок ритмічності виробництва, а наслідки слабкої політики уряду нівелювати ефективними рішеннями висококваліфікованого та досвідченого керівництва.

Спроба безпосередньо перенести зарубіжні методи стратегічного управління, зокрема SWOT-аналізу, на вітчизняні економічні реалії викликає додаткові труднощі. Тому деякі автори рекомендують керівникам застосовувати ці методики, особливо SWOT-аналіз, на проміжному етапі дослідження - для поглибленого аналізу ситуації підприємства, а далі покладатися на свою інтуїцію, тобто обмежитися використанням цієї моделі для генерації власних, нових стратегічних ідей [1, 9].

Висновки

Труднощі розробки стратегії управління персоналом вітчизняних сільськогосподарських підприємств пов'язані зі збором інформації. Проте віддача від стратегії управління персоналом, розроблених із урахуванням відповідних умов, факторів та властивостей господарювання, дуже висока. Для підприємств це означає впевненість у тому, що робиться все можливе, щоб сприяти руху організації саме в запланованому напрямі. Визначення ключових складових стратегії управління персоналом за допомогою порівняння цільових показників ефективності використання персоналу з даними проведеного SWOT-аналізу та формування стратегічного плану реалізації управління персоналом для кожної з обраних груп підприємств є перспективою проведення подальших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - [3-е изд.]. - М. : Экономистъ, 2003. - 528 с.
2. Данилів Б. В. Оплата праці та її вплив на функціонування великомасштабного виробництва тваринницької продукції / Б. В. Данилів // Економіка АПК. - 2006. - № 10. - С. 87-97.
3. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль ; [пер. с англ.]. - СПб. : Питер, 1999. - 560 с.
4. Економіка підприємства : [навч. посіб. / за ред. А. В. Шегун]. - К. : Знання, 2005. - 431 с.
5. Економічна енциклопедія : у 3 т. / [редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. - К. : Видавн. центр "Академія", 2001. - Т. 1. - 864 с.
6. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Жан-Жак Ламбен ; [пер. с англ. / под ред. В. Б. Колганова]. - СПб. : Питер, 2004. - 800 с.
7. Лук'яненко І. Г. Економетрика : [підручник] / І. Г. Лук'яненко, Л. І. Краснікова. - К. : Товариство "Знання", КОО, 1998. - 494 с.
8. Манахімова М. В. Формирование стратегии управления персоналом промышленных предприятий : автореф. дис. на получение науч. степени канд. экон. наук : 08.00.05 / М. В. Манахімова ; [Государственный университет управления]. - М., 2008. - 24 с.
9. Маслова Т. Д. Маркетинг / Т. Д. Маслова, С. Г. Божук, Л. Н. Ковалик. - СПб. : Питер, 2001. - 320 с.

10. Основи економічної теорії. Підприємництво, маркетинг, менеджмент. Відтворення в національному та світовому господарстві / [Ю. В. Ніколенко, М. М. Віденко, А. В. Шегун та ін.]. - К. : Либідь, 1994. - 272 с.

11. Панченко С. І. Продуктивність і оплата праці в умовах реформування сільськогосподарського виробництва / С. І. Панченко // Економіка АПК і природокористування : Вісник ХДАУ. - 2001. - № 8. - С. 246-249.

12. Перфілова О. Є. Проблеми та особливості впровадження SWOT-аналізу в практику стратегічного управління

вітчизняних підприємств / О. Є. Перфілова // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : Вісник Національного університету "Львівська політехніка". - Львів, 2008. - № 624. - С. 77-84.

13. Ткачук В. В. Аграрна реформа та зміна технології управління процесу / В. В. Ткачук // Вісник аграрної науки Причорномор'я. - 2002. - Вип. 5 (14). - С. 138-141.

14. Юрчишин В. В. Науково-методологічні та організаційні основи розвитку системи управління аграрним сектором економіки / В. В. Юрчишин // Економіка АПК. - 2003. - № 1. - С. 17-25.

N. Parkhomenko

PRINCIPLES OF MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES PERSONNEL (ON THE EXAMPLE OF THE LUGANSK AREA)

Performed analysis of the current state of agriculture in the Luhansk region, evaluated the prospects for personnel resources reforming for the agricultural enterprises. The degree of factors influencing on profitability of personnel is appraised by the regressive analysis. SWOT-analysis is recommended for research and forming of agrarian enterprises rational management of a personnel.

Key words: agricultural enterprise, joint-stock form of manage, structure of charges, profitability of personnel, regressive model, SWOT-analysis, strategy of management a personnel.

© Н. Пархоменко

Надійшла до редакції 05.10.2009

УДК 658.1:621(477)

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕНТАБЕЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ)

ВОЛОДИМИР НЕСВИТ,

пошукач Полтавського університету споживчої кооперації України

У статті розглянуто проблему виявлення внутрішніх резервів підприємств в умовах різкого спаду їх виробничої та економічної активності. Показано, що більшість питань формування й управління рентабельністю підприємства пов'язані з аналізом та оцінкою його організаційно-економічного рівня. Описані основні фактори, що впливають на рентабельність підприємства: рівень господарювання, компетентність керівництва й менеджерів, конкурентноздатність продукції, організація виробництва й праці, продуктивність праці, стан й ефективність виробничого та фінансового планування. Виконано розрахунок рентабельності ВАТ "Полтавмаш".

Ключові слова: собівартість, витрати виробництва, прибуток, рентабельність, машинобудування.

Актуальність проблеми. Будь-яка виробничо-економічна система в процесі функціонування й розвитку зазнає дестабілізуючого впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які диктують необхідність вживання відповідних заходів і постійної зміни стратегії. Дестабілізуючі впливи - сигнали майбутніх змін - можуть мати як позитивний, так і негативний характер, і проявляється це у вигляді нових сприятливих можливостей росту потенціалу підприємства - з од-

ного боку, загроз і втрат - з іншого. Як перші, так і другі вимірюються через доходи й збитки.

Знання методичних основ і передового досвіду не завжди достатньо для прийняття правильного рішення, необхідно сформулювати навички практичного рішення, що впливають із конкретних виробничих ситуацій [1].

Як показують дослідження, майже всі підприємства мають у своєму розпорядженні значні внутрішні

№ 8 (99) листопад 2009 р.