

відповідність моделі підприємства, яка відповідає дійсності. Запропонована покрокова методика впровадження контролінгу дозволить оптимізувати використання трудових і фінансових ресурсів.

Головним завданням для досягнення впровадження системи контролінгу на українських підприємствах є створення сприятливих умов для

навчання молодих спеціалістів, тобто впровадження у вузи України спеціальності у напрямку контролінгу, щоб молоді фахівці прибувши на підприємство знали і розуміли глибину цього напрямку управління, уміли вивести підприємство на новий щабель розвитку. Все це вже потрібно практикувати в реальних умовах сьогодення.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Фалько С. Г. Контролінг та його національні особливості / С. Г. Фалько // Економіка та держава. – 2007. – № 10. – С. 14-18.
2. Контролінг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананьина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. М. : Аудит, ЮНИТИ, 2005. - 279 с.
3. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропівного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.
4. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський управлінський облік. / Ф. Ф. Бутинець, Л. В. Чижевська, Н. В. Герасимчук. – Житомир : ПП «Рута», 2000. – С. 445 - 447.
5. Карпова Т. П. Управленческий учет : учеб. для вузов. / Т. П. Карпова. М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 350 с.
6. Пушкар М. С. Контролінг : монографія. / М. С. Пушкар. – Тернопіль, 1997. – С. 145-147.



УДК 331.522.4-024:664.013

КОЗАК К.Б., асистент, МАРУШЕВСЬКА І., студ., ГОСТЄВА А., студ.  
Одеська національна академія харчових технологій

### СТРУКТУРА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ХАРЧОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проаналізовано підходи різних науковців до визначення таких понять, як персонал, кадри організації, проаналізовано структуру трудового потенціалу персоналу та доведено роль особистісного потенціалу працівника у діяльності підприємства. Запропоновано схему ефективного формування трудового потенціалу та доведено, що майстерність і кваліфікація персоналу є важливими складовими зростання продуктивності праці й конкурентоспроможності підприємства.

**Ключові слова:** трудовий потенціал, особистісний потенціал, професійний потенціал, структура трудового потенціалу харчового підприємства.

The article analyzes the approaches of different scientists to definition such concepts as personnel, personnel of organization; the structure of labour potential is analysed and the role of personal worker potential to activity of an enterprise is demonstrating. There are have been proposed the scheme of labour potential effective forming in the article and proved that the personnel mastership and experience – main constituent of rise in labor productivity and enterprises competitiveness.

**Keywords:** labour potential, personal potential, professional potential, structure of labour potential at food enterprises.

**Вступ.** Результати діяльності більшості харчових підприємств України свідчать про те, що одним із найважливіших факторів їх ефективного функціонування в сучасних умовах є наявність високопродуктивного стабільного колективу, здібного в екстремальних умовах вирішувати проблеми та досягати поставлену мету. В умовах ринкової економіки одним із вирішальних чинників ефективності та конкурентоспроможності підприємства є забезпечення належного рівня трудового потенціалу.

Досвід країн із розвинутими економічними відносинами свідчить про те, що підвищення конкурентоспроможності підприємства та продукції сього-

дні, у першу чергу, ґрунтується на високій кваліфікації працівників.

У сучасній Україні гостро стоять проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва, забезпечення соціальної орієнтації виробництва, зростання рівня життя громадян у цілому. Розвиток харчової промисловості має пряме відношення до всіх цих проблем [1, с. 232]. Функціонування харчових підприємств залежить від впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Серед зовнішніх факторів особливе місце займають: законодавчі норми і нормативи, клієнти, поставальники, розвиток науки, техніки й технологій. Внутрішні елементи – це рівень змін, до якого

відносяться і зміни у структурі кадрового потенціалу персоналу. Підприємство, яке працює у стабільному середовищі, може працювати на довгострокові цілі та стратегічне завдання. Підприємства, які працюють у середовищі, яке постійно змінюється, вимушені частіше коригувати свої цілі, змінювати стратегію, структуру тощо. Часта реалізація означених елементів підприємства призводить до зниження продуктивності праці, зниження конкурентоспроможності підприємства та продукції, зниження рівня корпоративної культури. Звідси видно, що проблема структури потенціалу персоналу підприємства є актуальною.

**Постановка завдання.** Володіння працівниками тими чи іншими якісними характеристиками визначає структуру персоналу підприємства згідно з категоріями: керівники, фахівці, службовці, робітники. Усі категорії персоналу можуть структуруватися

згідно з професіями, спеціальностями, кваліфікаційними ознаками. Структура та визначення такого поняття, як персонал підприємств розглядається в працях вітчизняних та зарубіжних вчених: О.В. Крушельницької, Д.П. Мельничука, Л.І Михайлової, В.Г. Воронкової, В.С. Савельєвої, О.Л. Єськова, В.Г. Щербака та багатьох інших [2, 3, 4, 5, 6].

Важливим елементом продуктивних сил є люди з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності. В теорії менеджменту використовується значна кількість термінів відносно людей, зайнятих у виробництві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал. В табл. 1 наведено аналіз деяких літературних джерел з визначення термінології таких понять, як «кадри» та «персонал». Найбільш змістовне визначення поняття персоналу наводять В.С. Савельєва, О.Л. Єськов [5, с. 324]: «персонал» – це сукупність усіх людських ресурсів підприємства.

Таблиця 1

**Визначення термінів «персонал» та «кадри» з різних літературних джерел**

Автор	Термін	Визначення терміна
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [2, с. 11]	«Кадри»	Це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності.
	«Персонал»	Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками: трудовими взаємовідносинами з роботодавцем (трудовий договір), володіння певними якісними характеристиками. Отже, персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.
Л.І. Михайлова [3, с. 17]	«Кадри організації»	Термін «кадри організації» включає сукупність кваліфікованих працівників організації, які пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту. Кадри організації поділяють на кадри управління та робітничі кадри.
	«Персонал»	Це особливий склад працівників підприємства, або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками.
В.С. Савельєва, О.Л. Єськов [5, с. 324]	«Персонал»	<u>Сукупність усіх людських ресурсів, якими володіє організація.</u>
В.П. Бородатий, І.Д. Крижко, А.Й. Ягодзінський [7, с. 29]	«Кадри»	Це постійний штатний склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємства, різних професійно-кваліфікаційних груп фахівців і робітників.
В.Г. Воронкова [4, с.14]	«Персонал чи кадри»	Це основний штатний склад працівників організації (за винятком керівництва), що виконує різні виробничі господарські функції.

Аналізуючи визначення поняття «персонал», можна дійти деяких висновків стосовно значення людського фактору в діяльності підприємства, та розглянути їх в декількох аспектах [5, с. 22]:

- Кількісний:** прями й непрямі витрати, що охоплюють заробітну платню, засоби на підготовку й маркетинг персоналу, облаш-

тованість робочого місця і його постійне удосконалення тощо;

2. **Якісний:** пошук людьми постійної роботи, підвищення професійного й культурного рівня найманих працівників, оцінка ними можливостей службового зростання тощо;
3. **Стратегічний:** турбота керівництва про постійне підвищення кваліфікації працівників, усвідомлення людського фактора як елемента конкурентоздатності.

**Результати.** Зміни в економічній і політичній системах в Україні надають широкі можливості й водночас становлять серйозні загрози для кожної особистості, сталості її існування, вносять суттєвий рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Можна виділити три фактори, які впливають на роботу персоналу на підприємстві:

1. Ієрархічна структура підприємства, де основний засіб впливу – це відносини органів влади й підлеглих, тиск на людину зверху за допомогою примусу, контролю за розподілом матеріальних благ.
2. Культура, тобто вироблені суспільством, підприємством, групою людей загальні цінності, соціальні норми, установки поведінки, які регламентують дії особистості, спонукають індивіда поводитися так, а не інакше без видимого примусу.
3. Ринок – мережа рівноправних відносин, заснованих на купівлі-продажу продукції і послуг, відносинах власності, рівновазі інтересів продавця й покупця.

Ці фактори впливу досить складні і на практиці реалізуються рідко. Той фактор, який має перевагу, і визначає економічну ситуацію на підприємстві [5, с. 24].

Розглянуті аспекти не в повній мірі висвітлюють роль та значення людського фактору в діяльності підприємства. Так, не враховано взаємозв'язок і взаємовплив різних видів ресурсів на трудовий ресурс як основу трудового потенціалу і найбільш впливовий фактор формування виробничого потенціалу підприємства.

На думку деяких вчених та спеціалістів-практиків, проблема управління персоналом в найближчій перспективі буде знаходитися в центрі уваги керівництва кожного підприємства [3, с. 9]. У невеликих підприємствах усі завдання по управлінню трудовим потенціалом персоналу виконуються, як правило, підприємцем чи власником. Великі підприємства мають у своїй управлінській структурі спеціалізовану функціональну ланку управління – відділ кадрів та, відповідно, менеджерів з управління персоналом. Вони координують виконання на

підприємстві усіх етапів з управління кадрами: від їх залучення до звільнення з підприємства.

Управління персоналом є процесом безперервним та включає в себе проблеми планування, підбору, професійної підготовки, оцінки та навчання кадрів, які здійснюються з метою раціонального їх використання, підвищення ефективності та покращення життя. Управління персоналом є також процесом дуже складним, при здійсненні якого необхідно враховувати такі аспекти [3, с. 10]:

- техніко-технологічні, які відображають рівень розвитку конкретного виробництва;
- організаційно-економічні, що включають питання планування, визначення чисельності працюючих, організацію їх стимулювання, використання робочого часу;
- правові, які регламентують всю діяльність по управлінню персоналом відповідно до чинного законодавства;
- соціально-психологічні, які зумовлюють необхідність запровадження соціально-психологічних процедур в практику кадрової роботи;
- педагогічні, що забезпечують організацію професійного навчання, підвищення кваліфікації та виховання кадрів.

Основними завданнями управління трудовим потенціалом персоналу є здійснення наукових принципів при підборі та розстановці кадрів на підприємстві, формування стабільних продуктивних трудових колективів для реалізації поставленої перед ними мети.

Аналізуючи різні підходи до класифікації потенціалу персоналу підприємства, можна запропонувати власну класифікацію потенціалу персоналу харчового підприємства. Так, на рис. 1 зображено складові потенціалу персоналу харчових підприємств, на рис. 2 - формування трудового потенціалу персоналу харчових підприємств.

Отже, особистісний потенціал значною мірою визначає прояв решти властивостей і, звичайно, важливий сам по собі. Перш за все, працівник повинен мати позитивні ціннісні орієнтації, що дозволить йому швидше прийняти високу корпоративну культуру підприємства, забезпечити ефективність праці.

Професійний потенціал персоналу підприємства традиційно передбачає наявність великого багажу знань і умінь, якими він користується, досвіду, певних умінь і навичок роботи за фахом.

У теперішній час вельми важливо, якщо працівник має дві суміжні спеціальності, наприклад, інженер і менеджер (для майстра і іншого лінійного керівника), менеджер і психолог (для працівника служби управління персоналом) і т. д.

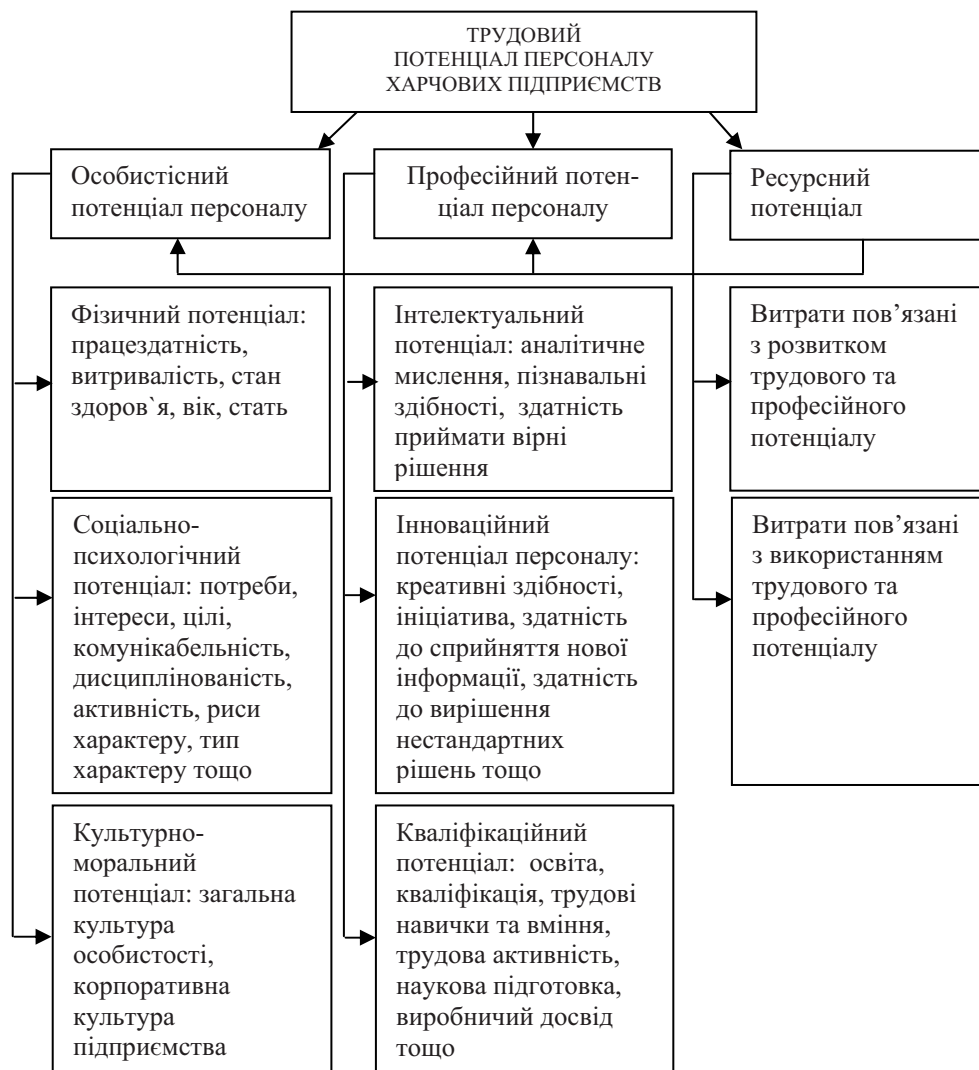


Рис. 1. Трудовий потенціал персоналу харчових підприємств

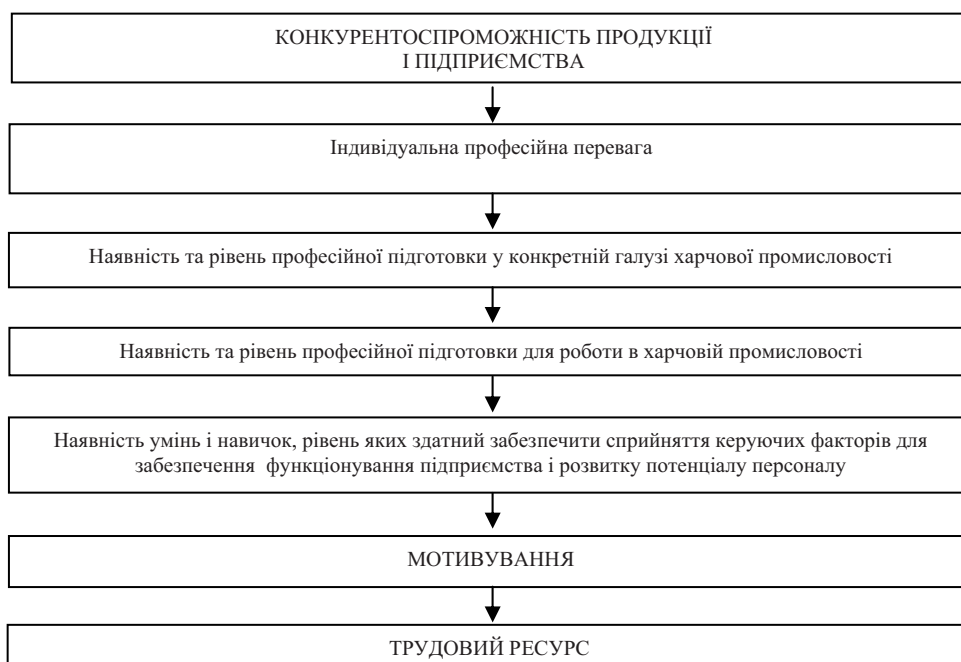


Рис. 2. Формування трудового потенціалу персоналу харчових підприємств

**Висновки.** В умовах загострення конкуренції на внутрішньому й зовнішньому ринках великого значення набуває підвищення ефективності діяльності підприємств. Будь-які заходи щодо підвищення ефективності підприємств неможливі без відповідного менеджменту персоналу, при цьому першорядне значення має не стільки чисельність працівників, скільки їх якість, яка характеризується кваліфікаційною, освітньою, професійно-посадовою, віковою структурою. Отже, питання щодо дослідження структури трудового потенціалу персоналу є досить актуальним та, загалом, у дослідженнях з тематики вдосконалення структури трудового потенціалу персоналу бракує системного підходу.

Нагальна необхідність удосконалення структури трудового потенціалу персоналу вітчизняних підприємств потребує проведення глибоких досліджень, а саме: пошуку нових теоретичних підходів; побудови моделей впливу структури трудового потенціалу персоналу на ефективність діяльності підприємств; розроблення практичних рекомендацій

щодо адаптації підприємств до ринкових умов функціонування.

Оскільки найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди: їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація щодо трудової діяльності, існує непересічна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємства. Отже, майстерність і кваліфікація, творчий підхід персоналу є важливими складовими зростання продуктивності праці, а отже, і конкурентоспроможності. Удосконалюючи механізми й роботу з персоналом, підприємство надає своїм співробітникам практично необмежені можливості розвитку і навчання з тим, щоб трудовий потенціал персоналу підприємства більш активно використовувався; для формування та реалізації системи його конкурентних переваг і одержувався значно більший прибуток за допомогою використання нестандартних підходів і рішень для забезпечення зростання підприємства.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ткач К. І. Проблеми розвитку харчової промисловості в Україні. / К. І. Ткач // *Економіческие инновации*. - № 33, 2008. - С. 231.
2. Крушельницька О. В. *Управління персоналом : навчальний посібник*. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. - К., - 2006. - 308 с.
3. Михайлова Л. І. *Управління персоналом : навчальний посібник*. / Л. І. Михайлова. - К. : 2007. - 248 с.
4. Воронкова В. Г. *Кадровий менеджмент : навчальний посібник*. / В. Г. Воронкова. - К. : ВД «Професіонал», 2004. - 192 с.
5. Савельєва В. С. *Управління персоналом : навчальний посібник*. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов. - К. : ВД «Професіонал», 2005. - 336 с.
6. Щербак В. Г. *Управління персоналом підприємства. Наукове видання*. / В. Г. Щербак. - Харків, - 2005. - 220 с.
7. Бородатий В. П. *Управління персоналом: Навчальний посібник*. / В. П. Бородатий, І. Д. Крижко, А. Й. Ягодзінський. - К. : ІЗМН, 1997. - 272 с.
8. Хруцкий В. Е. *Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей* / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Финансы и статистика, 2007. — 224 с.



УДК 339.137.2 : 339.138

ХАРКІВСЬКИЙ Д.Ф., д-р екон. наук, професор, КОВАЛЬ Л.І., магістр  
Одеська національна академія харчових технологій

## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

У статті розглянуті основи розробки конкурентних стратегій, починаючи від методів конкуренції, моделей опису конкурентних ринків і основних видів конкурентних стратегій – до конкретних методів їх розробки.

**Ключові слова:** конкурентна перевага, конкурентоспроможність продукції, конкурентна стратегія, стратегічне планування.

The article presents the basics of developing competitive strategies, ranging from methods of competition, the models describing competitive markets and core competitive strategy sort - to specific techniques for their development.

**Keywords:** competitive advantage, competitive products, competitive strategy, strategic planning.