

**СТАБІЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА  
ЯК РЕЗУЛЬТАТ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО РОЗВИТКУ**

*Сьогодні, зважаючи на стрімкий розвиток технічного прогресу й ринкової економіки, персонал відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективного розвитку промислових підприємств. Шляхи досягнення та механізм забезпечення розвитку персоналу – є важливим аспектом для побудови стабільних та ефективних відносин найманого працівника та роботодавця.*

*У статті розглянуто механізм забезпечення розвитку персоналу підприємств, в загальному, й забезпечення розвитку персоналу підприємств світлотехнічної галузі промисловості України зокрема, та визначено чинники, що впливають на становлення і підвищення стабільності персоналу підприємств. Проведено аналіз економічних показників підприємств світлотехнічної галузі, що безпосередньо відображають взаємозалежність розвитку персоналу та розвитку підприємства.*

*Метою статті є ґрунтовна характеристика основних напрямків забезпечення розвитку персоналу, а саме розвиток стабільного персоналу, як результату ефективного функціонування підприємств.*

*Today, due to the rapid development of technical progress and market economy, the staff plays a crucial role in the effective development of industry. Ways to achieve and mechanism to ensure staff development - an important aspect for building a stable and effective relations employee and employer.*

*In the article the mechanism to ensure staff development enterprises in general, and provide staff development enterprises of lighting industry in particular Ukraine, and identified factors affecting the formation and improve the stability of personnel. The analysis of the economic performance of enterprises of lighting industry that directly reflect the interdependence of staff development and enterprise development.*

*The article is a thorough description of the main areas of provision of personnel, namely sustainable development staff as a result of the effective functioning of enterprises*

*Ключові слова: стабільність персоналу, розвиток стабільного персоналу, забезпечення стабільності персоналу.*

*Keywords: stability of personnel, development of stable staff, to ensure the stability of staff.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Наукові дослідження проблем управління персоналом дають підстави стверджувати, що результатом повсякденної роботи структурних підрозділів підприємств є забезпечення цілеспрямованого розвитку персоналу для досягнення його стабільності, високого професійного рівня та конкурентоздатності на ринку праці. Досягнення стабільності персоналу – один з найважливіших напрямків роботи суб'єктів господарювання. Стабільний персонал, розглядають як основу ефективного функціонування виробничих підприємств. Враховуючи жорсткі умови ринкової економіки, можливі соціально-економічні ризики, роботодавцям потрібно систематично удосконалювати методи утримання та збереження робочої сили. Максимальне поєднання наукових підходів щодо забезпечення розвитку персоналу, використання практичного досвіду зарубіжних країн, пошук нових методів забезпечення стабільності персоналу – дасть змогу забезпечити якісно новий рівень трудових відносин. Результатом стабільності персоналу є зростання продуктивності праці, висока кваліфікація та конкурентоспроможність персоналу, поліпшення показників економічної ефективності виробничої діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми.**

Питання розвитку персоналу достатньо широко висвітлені у наукових працях як вітчизняних так і зарубіжних учених: Л. Балабанова, Д. Богині, В. Весніна, М. Виноградського, О. Грішної, Г. Завіновської, Г. Дмитренка, А. Єгоршина, А. Колода, О. Левченка, Е. Лібанової, В. Савченка, О. Сардака, Л. Фільштейна, В. Шаповал та ін. Проте, незважаючи на достатню кількість наукових публікацій, питання забезпечення розвитку персоналу, а саме забезпечення його стабільності, висвітлені фрагментарно і потребують глибшого дослідження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розглядаючи процеси побудови ефективного та конкурентного розвитку виробничих підприємств, варто зазначити, що поряд із забезпеченням матеріальними та високотехнологічними засобами виробництва, вагому роль відіграють процеси фор-

мування стабільного персоналу. Визначення чинників, що впливають на процеси оцінки параметрів стабільності персоналу, характеристики формування стабільного колективу, механізм забезпечення стабільності персоналу потребує окремого та ґрунтовнішого їх аналізу.

Щодо поняття «стабільність персоналу», то окремі науковці визначають це поняття, як самостійний кількісний показник чисельності персоналу на підприємствах та показник внутрішнього руху персоналу.

**Постійність, або стабільність, персоналу** — це поняття, що відбиває величину, яка визначається відношенням чисельності працівників зі стажем роботи на підприємстві більше року ( $R_i$ ) до їх середньооблікової чисельності ( $R_{ср}$ ). Цей показник розраховують за формулою:

$$K = R_i : R_{ср} \cdot 100 \% [1].$$

Усе ж таки, стабільність персоналу є не тільки кількісним показником, що відображає його плинність, а й якісним показником забезпечення розвитку персоналу. Досягнення високого рівня стабільності найманої праці сприяє підвищенню показників ефективності виробничих підприємств, зниженню показників плинності персоналу, створює можливості маневру кадрами, підвищує конкурентоспроможність самих підприємств. Стабільність персоналу безпосередньо позитивно впливає на трудову культуру та дисципліну, на створення позитивного психологічного стану трудових відносин. Стабільний розвиток персоналу впливає на економічну безпеку виробничих підприємств, дає змогу формувати внутрішній ринок праці підприємств у містах чи регіонах. Запорукою ефективного забезпечення стабільності персоналу є комплекс заходів, що потребують здійснення правильної кадрової політики, постійного моніторингу механізму забезпечення розвитку персоналу, фінансової підтримки професійно-освітніх заходів, забезпечення соціальних гарантій для найманих працівників, впровадження ефективної мотиваційної програми та ін.

Стабільність персоналу є нині для роботодавця першочерговим завданням, адже економічні результати передбачають позитивні якісні та відповідно кількісні зміни, а саме:

- ✓ підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства;
- ✓ досягнення високої якості продукції;
- ✓ підвищення продуктивності праці;
- ✓ підвищення можливості маневрування кадрами;
- ✓ зниження показників плинності кадрів;
- ✓ запобігання вивільненню працівників, зменшення показників безробіття;
- ✓ досягнення оптимальної зайнятості найманих працівників;
- ✓ підвищення безпеки підприємств;
- ✓ забезпечення механізму утримання персоналу та ін.

Аналізуючи внутрішній рух персоналу слід використовувати такі коефіцієнти як: коефіцієнт стабільності персоналу, коефіцієнт постійності персоналу, коефіцієнт внутрішньої мобільності.

Кількісно ці коефіцієнти визначають за формулами:

- ✓ *коефіцієнт стабільності персоналу:*

$K_c = Ч1/Ч_{ср}$ , відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше року (за певний період) ( $Ч1$ ) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період ( $Ч_{ср}$ );

- ✓ *коефіцієнт постійності персоналу:*

$K_{п.п.} = Ч3/Ч_{ср}$ , співвідношення чисельності працівників, які були в списках організації протягом усього періоду (не менше трьох років) ( $Ч3$ ) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період ( $Ч_{ср}$ );

- ✓ *коефіцієнт внутрішньої мобільності:*

$K_{в.м.} = Чз.р.м. / Ч_{ср}$ , співвідношення чисельності працівників, які змінили робочі місця всередині організації ( $Чз.р.м.$ ) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період ( $Ч_{ср}$ ) [2, С. 44–45].

Але на нашу думку, поняття «стабільність персоналу» є більш універсальнішим показником, що має поєднувати як кількісну складову, так і якісну характеристику розвитку персоналу. Саме таке поєднання дає ширше розуміння чинників, котрі відіграють безпосередню роль у забезпеченні ефективного розвитку виробничих підрозділів підприємства.

В умовах ринкової економіки, жорстких правил господарювання, основним завданням залишається забезпечення підприємств необхідними ресурсами живої праці для реалізації виробничих програм. Нині, поряд з досягненням високих показників прибутковості суб'єктів господарювання, першочерговими завданнями роботодавців є досягнення високої стабільності трудового колективу підприємств та організацій. Сьогодні зростання показників продуктивності праці та конкурентоспроможності виробничих підприємств досягають саме за рахунок стабільності персоналу. Забезпечення стабільності персоналу веде до зменшення рівня плинності кадрів, підвищення мобільності персоналу, нормування робочого часу, виконання виробничих програм та ефективної роботи підприємства. У стабільних трудових колективах виникають стійкі внутрішньовиробничі зв'язки, а формування висококваліфікованих кадрів є проявом забезпечення ефективного розвитку персоналу. Але поряд із загальноприйнятими поняттями та методами, що впливають на розвиток персоналу і дають змогу досягти його високого рівня, є потреба глибшого аналізу співпраці роботодавця з найманим працівником. Це потребує створення на підприємстві окремого структурного підрозділу, прерогативою роботи якого будуть наступні напрямки:

- ✓ аналіз механізмів розвитку персоналу;
  - ✓ розроблення ефективних методів впливу на підвищення якісних характеристик персоналу;
  - ✓ аналіз економічного стану підприємства;
  - ✓ прогнозування потреб у кадрах певних професій;
  - ✓ модернізація і технічне переобладнання підприємства;
  - ✓ використання інноваційних технологій;
  - ✓ прогнозування зниження потреб працівників певних професій;
  - ✓ прогнозування і запобігання ризикам вивільнення працівників;
  - ✓ постійний моніторинг стану ринку праці;
  - ✓ розроблення соціальних пакетів і власних мотиваційних програм для залучення персоналу;
  - ✓ залучення, відбір та супровід потенційних претендентів на заміщення посад на підприємстві та ін.
- ✓ Аналізуючи процес розвитку персоналу підприємств, пропонуємо виділяти такі його основні стадії:
- ✓ формування персоналу за професіями;
  - ✓ розподіл персоналу за структурними підрозділами;
  - ✓ ефективність використання персоналу;
  - ✓ збереження персоналу підприємства;
  - ✓ утримання персоналу.

Усі ці стадії взаємопов'язані між собою і є одним об'єднаним процесом, що характеризує ефективно співпрацю роботодавця й найманого працівника. На стадіях збереження та утримання персоналу досягнення стабільності трудового колективу набуває особливого значення в умовах економічної кризи і потребує максимальних зусиль для її забезпечення.

Сьогодні, в умовах економічного спаду, непростих ринкових відносин, основним завданням для роботодавців залишається підтримка стабільності персоналу. Для забезпечення високої стабільності персоналу, його збереження та утримання на виробничих підприємствах можна виділити загальні та спеціальні складові цих завдань.

До загальних складових потрібно віднести: поліпшення умов праці; підвищення кваліфікаційного рівня персоналу; дотримання правил та норм охорони праці; перехід на новітні інноваційні технології; модернізація виробництва; дотримання вимог, норм та рекомендацій МОП; підвищення трудової мобільності; впровадження багатопрофільності робочої сили; зниження показників плинності кадрів.

До спеціальних складових можна віднести наступні: мотиваційна складова; соціально-побутова складова; здійснення заходів щодо збереження та поліпшення здоров'я персоналу; можливість кар'єрного та професійного зростання; залучення персоналу до безпосереднього керівництва підрозділами і розподілу прибутку підприємства; формування позитивного морального психологічного клімату міжособистісних відносин у трудовому колективі та ін.

В умовах ринкової економіки для найманого працівника гарантована заробітна плата є основним критерієм мотивації. Питання мотивації персоналу та його соціального захисту є важливою складовою сучасної системи управління людськими ресурсами, оскільки вони впливають на рівень задоволеності працею та якість трудового життя працівників. Використання ефективних управлінських інструментів у галузях матеріального виробництва стимулює зростання економіки та рівня життя населення. Відсутність належної мотивації та соціального захисту провокує погіршення основних соціально-економічних показників і виникнення конфліктів у соціально-трудої сфері. В умовах економічної кризи проблеми забезпечення дієвої мотивації праці й надання ефективного соціального захисту загострюються, що зумовлює необхідність пошуку нових механізмів забезпечення умотивованості персоналу та соціальної захищеності різних верств населення [3, С. 51].

Мотивація праці – це свідоме внутрішнє спонукання найманого працівника (персоналу) до виконання своїх виробничих обов'язків, спрямованих на досягнення цілей, визначених виробничими програмами. Мотиваційну атмосферу на підприємствах персонал по-різному сприймає залежно від віку, статі, кваліфікації та досвіду роботи. Коли працівник відчуває власну значимість, задоволеність від виконання завдання, то таку роботу вважає дуже цінною. Ідентичної думки дотримується переважно персонал старшого віку, з певним робочим досвідом. А молоді спеціалісти мають інший підхід до оцінки праці, вони обирають краще організовані місця праці, умови та колектив [4, С. 99]. На підприємствах добре продумана й організована система мотивації є дуже ефективним інструментом як для залучення кандидатів, так і утримання співробітників. Але основними складовими мотивації залишаються її рівень та прояви. Враховуючи темпи зростання цін на комунальні послуги, вартість продуктів споживчого кошика, вартість ліків та ін., персонал зацікавлений у такому рівні заробітної плати, котрий дасть змогу справлятися із суспільним фінансовим навантаженням у сім'ї. Ці та інші чинники ситуаційно визначають мотивацію однією з вирішальних умов при пошуку місця праці. Мотиваційна складова тісно пов'язана з ефективним функціонуванням підприємств, наявністю ринків збуту продукції, високим рівнем якості та конкурентоспроможності продукції та ін. За рахунок підвищення якісних характеристик персоналу, пошуку і залучення нових ринків збуту, застосування інноваційних технологій на виробництві – можна досягти підвищення ефективності виробничих підприємств, унаслідок чого зростатиме винагорода за працю найманим працівникам та можливість формування для них наповненого соціального пакета.

Сьогодні, поряд з матеріальною мотивацією, що практикується у вигляді виплати заробітної плати, премії, різних форм доплат та ін., набирає певного значення і нематеріальна мотивація. В сучасних умовах господарювання можна застосовувати наступні методи нематеріальної мотивації працівників: перерозподіл робочого часу, гнучкий графік робочого часу; надання додаткового вільного часу; піднесення ролі працівника, залученням персоналу до керівництва підприємствами, розподіл влади; нагородження різного роду дипломами, призами; проведення різних стажувань; створення сприятливого психологічного клімату в колективі; покращення умов праці; планування кар'єри та ін.

Зазначимо, що кожен із перерахованих методів має відмінні форми застосування та різні ступені ефективності у вітчизняних реаліях [5, С. 19–21]. На нашу думку, для ефективного досягнення стабільності персоналу на підприємствах, варто провести поділ його на групи. Ознаки групування мають охоплювати вікову характеристику, стать, кваліфікацію працівника, стаж роботи, характеристику трудової мобільності та ін. Це дало б нам змогу створити таку систему мотивації, в якій буде врахована вся максимально можлива інформація щодо якісної характеристики персоналу, особистих даних, даних трудової діяльності представників кожної групи. Враховуючи стаж, кваліфікаційний рівень персоналу та інші характеристики, роботодавець має змогу диференціювати систему мотивації. Тому, щоб утримати й зацікавити найманого працівника має бути наявна пряма, безпосередня мотивація персоналу, що проявляється у доплатах до заробітної плати стосовно кожної групи та кожного працівника. Ці доплати можуть змінюватися (збільшуватися) залежно від стажу, кваліфікації, особистих характеристик, ініціативності й креативності працівників та ін. Прикладом хорошої фінансової мотивації є система бонусів за результати в роботі. Використовують річні, квартальні та щомісячні бонуси. Річні бонуси найчастіше становлять собою солідну суму. Наприклад, в американських фінансових структурах вони можуть досягати суми загального річного доходу співробітника, що є

ефективним мотивуючим фактором. Систему річних бонусів використовують, зазвичай, для мотивації вищого керівництва і керівників підрозділів. Квартальні бонуси найефективніші для менеджерів з продажу, які працюють із сезонними товарами або послугами. Щомісячні бонуси можна застосовувати, як мотивуючий фактор для кожного співробітника компанії. Яку б систему бонусів не використовували, головне, щоб премії виплачували тільки за результат. Сьогодні варто проводити не тільки теоретичне ознайомлення з досвідом міжнародних компаній та організацій щодо розвитку персоналу і його забезпечення, а й плідно впроваджувати цей досвід на вітчизняних підприємствах.

Для забезпечення високого рівня стабільності персоналу в стратегії розвитку підприємства поряд з основними напрямками функціонування має бути передбачено перелік питань, котрі спрямовані на забезпечення соціальних гарантій для персоналу. Насичення соціальних пакетів для найманого працівника, постійне і систематичне піклування про рівень охорони здоров'я трудового колективу – сприяють збереженню та утвердженню трудового колективу, закріпленню працівників на одному місці праці. Механізми забезпечення цих характеристик полягають у поєднанні як власних програм щодо розвитку персоналу так і використанні програм державних. Власні програми підтримки персоналу можуть бути спрямовані на безпосередньо адресну фінансову допомогу, допомогу в отриманні житла, фінансову допомогу для дітей, багатодітних сімей, підтримка молодих спеціалістів, окремі види соціальних пакетів тощо. Це дасть змогу зберегти наявний трудовий контингент. Розвиток соціального напрямку завжди є пріоритетним у досвіді зарубіжних компаній. Поряд з оплатою праці, важливе місце в організації процесу найму займає забезпечення соціальних гарантій.

На підприємствах Корпорації ВАТРА застосовують програму спрямовану на охорону здоров'я всіх зайнятих працівників. Нині вікова структура працівників має таку картину:

- ✓ працівники віком 55 – 65 років – 20%;
- ✓ працівники віком 45 – 55 років – 37%;
- ✓ працівники віком 30 – 45 становить 27%;
- ✓ працівники до 30 років – 16%.

На підприємстві створений медико-оздоровчий підрозділ, який займається безпосередньо наглядом за станом здоров'я працівників. Кваліфіковані лікарі проводять систематичні профілактичні медичні огляди персоналу, надають медичні послуги зі стоматології, функціонує власна медична лабораторія. Це дало змогу проводити детальний аналіз стану здоров'я працівників на підприємстві, підвищило високий рівень попередження важких хронічних захворювань, зменшило рівень професійних хвороб. Працівники медико-оздоровчого підрозділу активно застосовують державні програми профілактики серцево-судинних захворювань, профілактики онкологічних захворювань і захворювань легеневої системи, зокрема профілактики туберкульозу. За даними медико-оздоровчого підрозділу проведення профілактичних оглядів зумовило зниження рівня захворювань загального характеру на 17%, профілактика серцево-судинних та легеневих захворювань на 12,7%, підняло рівень ранньої діагностики онкологічних хвороб на 11,8%. Такі заходи сприяють зниженню рівня професійного захворювання, підвищенню показників працездатності трудового колективу, формуванню позитивного морального клімату серед працівників. Нині на підприємстві проводять консультації та перемовини щодо співпраці з оздоровчими закладами області та сусідніх областей, для прийняття працівників на оздоровлення та санаторно-курортне лікування [6, С.1–3]. Враховуючи, що сьогодні медичні послуги є недешевими і потребують затрат, багато часу, медико-оздоровчі заходи, що здійснює підприємство власними силами, сприяє закріпленню кадрів, стабільності трудового колективу.

Наявність у компанії власних соціальних та пенсійних програм, що можуть проявлятися у різних формах матеріальної та нематеріальної підтримки зайнятих, фінансовій підтримці пенсіонерів залежно від робочого стажу, оплата пенсіонерам оздоровчих послуг, часткова оплата комунального пакета та ін., спеціальних програм, спрямованих на отримання певних пільг для членів сім'ї співробітника дасть змогу залучати й утримувати персонал.

Враховуючи той факт, що більшість часу працівники проводять у межах підприємства, важливим питанням залишається формування позитивної психологічної атмосфери відносин усередині колективу, налагодження результативної внутрішньої комунікації. Це буде підґрунтям для побудови

міцних трудових стосунків, відчуття виробничої взаємодопомоги та підтримки. Позитивний робочий клімат є однією з основ формування стабільного персоналу.

Дотримання правил та норм охорони праці, забезпечення і покращення умов праці, використання інноваційних технологічних процесів на виробництві – невід’ємна частина стратегічного розвитку підприємств. Це позитивно відобразиться на зацікавленості персоналу, його збереженні та утриманні. Забезпечення необхідною матеріально-технічною базою, новітніми засобами виробництва слугує підґрунтям для підвищення продуктивності праці, підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Дуже актуальним для збереження стабільності та стійкості трудових колективів є впровадження виробничими підприємствами інноваційних технологій. Звичайно, не завжди при переході на новітні технології вдається зберегти персонал підприємства, що негативно відобразиться на стабільності трудового колективу. Але при злагодженому механізмі оптимізації виробничих процесів, ефективно проваджуючи кадрову політику, можна запобігти великим втратам персоналу.

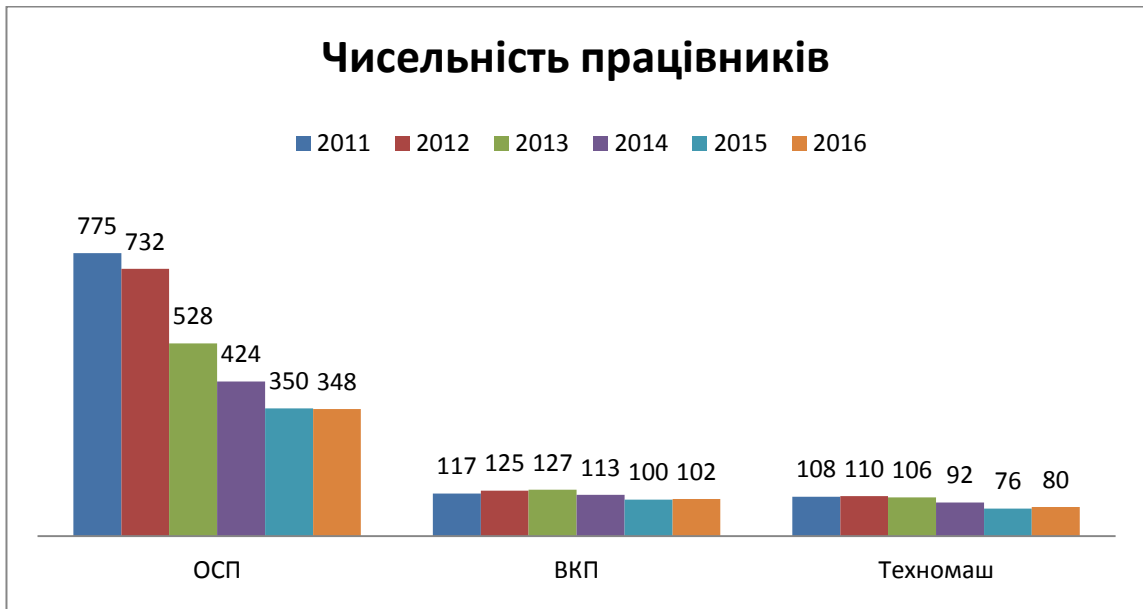
Для прикладу, ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» є як окремо функціонуючим підприємством, так і водночас одним з основних виробничих підприємств світлотехнічної галузі промисловості України, яке об’єднує окремі підприємства й товариства із закритим виробничим циклом випуску світлотехнічних комплектуючих. Одними з таких підприємств є ТОВ «ВКП ВАТРА» і ТОВ «В-Техномаш». У таблиці № 1 подано дані щодо загальної чисельності працівників на цих підприємствах, середньої заробітної плати, продуктивності праці та обсягів виробництва. Дані подано за період з 2011 до 2016 року, враховуючи січень-листопад 2016 року [7].

Таблиця 1.

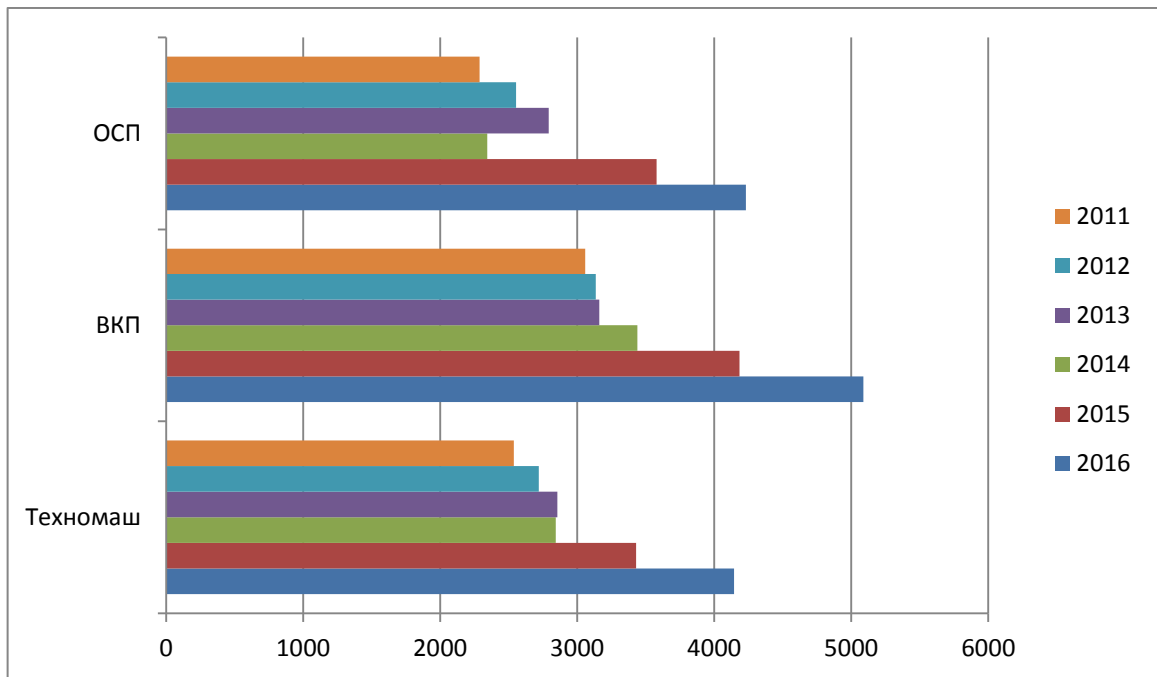
**Дані щодо кожного підприємства за 2011 – 2016 роки,**

		2011	2012	2013	2014	2015	10 місяців 2016
<b>ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»</b>							
1.	Чисельність:						
	<i>повна зайнятість</i>	775	732	528	424	350	348
2.	Середня з/плата (грн.):						
	<i>за повної зайнятості</i>	2287	2554	2792	2344	3578	4230
3.	Продуктивність праці (тис. грн.)	92.7	111.3	142.8	149.8	120.2	176
4.	Обсяги виробництва (тис. грн.)	71757	81441	75384	63522	59929	61548
<b>ТОВ «ВКП ВАТРА»</b>							
1.	Чисельність:						
	<i>повна зайнятість</i>	117	125	127	113	100	102
2.	Середня з/плата (грн.):						
	<i>за повної зайнятості</i>	3058	3136	3160	3438	4184	5087
3.	Продуктивність праці (тис. грн.)	188.8	194.3	219.8	211.4	232.1	301.5
4.	Обсяги виробництва (тис. грн.)	22084	24681	27477	23893	23212	30755
<b>ТОВ «В-Техномаш»</b>							
1.	Чисельність:						
	<i>повна зайнятість</i>	108	110	106	92	76	80
2.	Середня з/плата (грн.):						
	<i>за повної зайнятості</i>	2538	2718	2855	2855	3430	4114
3.	Продуктивність праці (тис. грн.)	53,2	58,9	63,1	54,7	68,8	64,3
4.	Обсяги виробництва (тис. грн.)	5748	6474	6686	5028	5229	5149

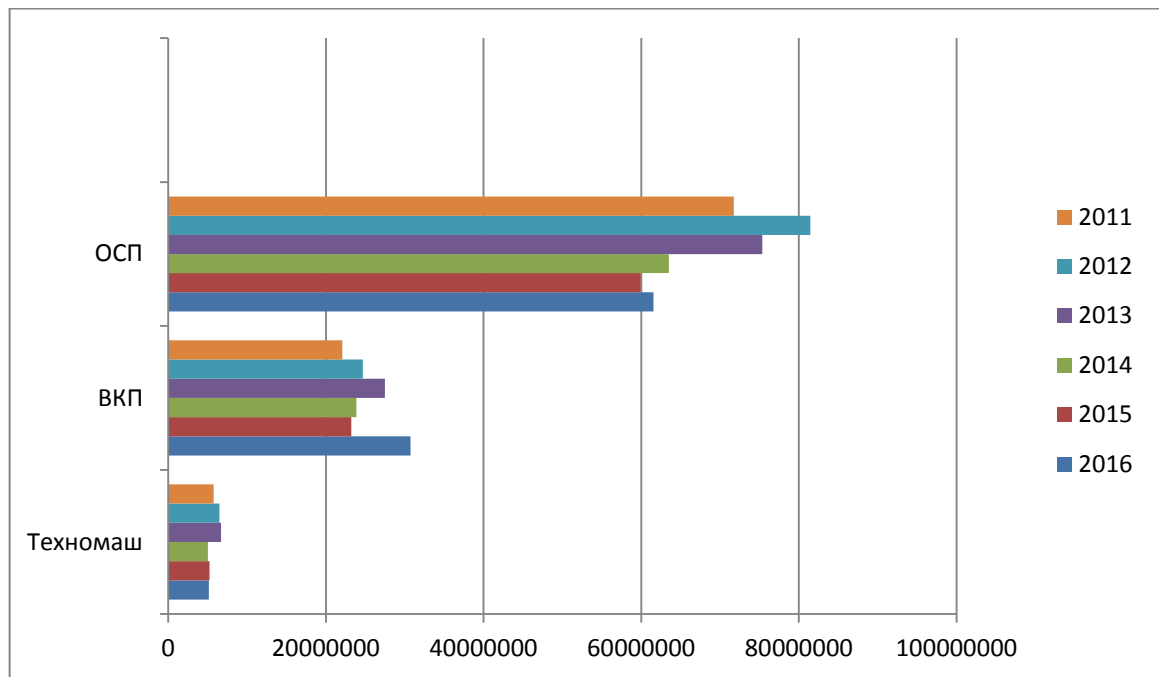
На рисунках 1, 2 та 3 графічному показано зміни чисельності працівників, величини середньої заробітної плати та динаміку обсягів виробництва за 2011–2016 роки.



**Рис. 1. Зміни чисельності працівників за 2011-2016 роки**



**Рис. 2. Зміни середньої заробітної плати за період 2011-2016 роки**



**Рис. 3. Зміни рівня обсягів виробництва за період 2011-2016 роки**

У загальному, як можна спостерігати, проблема вивільнення персоналу характерна присутня для всіх трьох підприємств. Критичне зменшення чисельності персоналу в ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» за останніх шість років на цьому підприємстві займає головне місце серед повсякденних проблем, котрі потрібно розв'язувати. Ситуація стрімко погіршилася на кінець 2013–початок 2014 років, коли в країні почався стрімкий спад економіки, пов'язаний з різними негативними подіями в суспільно-економічному житті нашої держави. Зниження рівня обсягів виробництва також негативно вплинуло на зменшення чисельності працівників. Вивільнення персоналу на цьому підприємстві має негативну тенденцію. Дану ситуацію адміністративні та спеціалізовані підрозділи підприємств розглядали ґрунтовніше для аналізу проблем розвитку персоналу, перегляду підходів до його стимулювання та вирішення інших гострих питань. Зокрема, за станом на кінець 2016 року в усіх світлотехнічних підприємствах Корпорації вдалося стабілізувати процес вивільнення персоналу, утримати і стабілізувати обсяги виробництв від спаду, досягти підвищення рівня оплати праці. На кінець 2016 року рівень заробітної плати зріс у середньому на 10–14%, порівняно з рівнем 2014–2015 рр. Підвищення заробітної плати відбулося не тільки за рахунок стабілізації та незначного збільшення обсягів виробництва на 3–5 відсотків (порівняно з показниками 2014–2015 рр.) на даних підприємствах, але й незначне вивільнення персоналу опосередковано відіграло свою роль у підвищенні рівня оплати праці. Можна сказати, що 2017 рік стане для світлотехнічних підприємств роком стабілізації показників, адже за станом на сьогодні здійснено активний пошук нових ринків збуту, підписано угоди з окремим державними замовниками на постачання світлотехнічної продукції, що дасть змогу забезпечити персонал стабільною роботою, досягти певного високого рівня заробітної плати й залучити на підприємства персонал. Адміністрація підприємства вишукує нові методи залучення робочої сили, модернізує виробництво, проводить процедуру отримання європейських сертифікатів на продукцію, шукає нові ринки збуту, можливості часткового перепрофілювання виробництва на випуск рентабельнішої продукції, розширення її асортименту. Ці та інші методи підвищення ефективності роботи підприємства позитивно впливають на зайнятих працівників, зумовлюючи їх стабілізацію, а також відіграють значну роль для залучення персоналу. Але, незважаючи на заходи щодо стабілізації стану персоналу на підприємствах, є й зовнішні чинники, котрі можуть характеризувати попит на ринку праці, а саме: відсутність спеціалізованих освітніх інституцій світлотехнічного напрямку; часткове забезпечення співпраці роботодавця та освітніх інституцій; небажання молодого покоління працювати на виробництві; непрестижність місця праці; втрата інтересу молодих кадрів до виробничих професій; дефіцит персоналу робітничих професій, висококваліфікованих та інженерно-технічних працівників; надлишкове «продукування» «білих комірців» вищими навчальними закладами та ін.



Розвиток промислового й іншого виробництва в Україні впродовж останніх років відкрив і зворотний бік ринку праці – зростає попит роботодавців на кваліфікованих робітників та інженерно-технічних працівників. За даними опитування в 2011 році серед юнаків та дівчат, тільки 12% бажають продовжувати навчання у профтехучилищах та коледжах. Здобути фах інженера мали намір 1,4 відсотка респондентів, а охочих опанувати робітничі професії для праці в промисловості та сільському господарстві виявилось менше відсотка. Отже перепродукція кадрів у виборі престижних і високооплачуваних професій потребує комплексного реагування. Престижними для своєї майбутньої праці випускники ВНЗ вважають насамперед сфери фінансів, торгівлі, державне управління, міжнародні структури, освіти, служби у правоохоронних органах. Меншою популярністю користуються будівництво, громадське харчування, сільське господарство [8, С. 63–69]. Дані показники залишаються майже незмінними й сьогодні та є наслідком негативних тенденцій на ринку праці для людей молодого віку.

За даними державної служби зайнятості України, у 2016 році ситуація на ринку праці досить напружена і характеризується скороченням зайнятості та зростанням рівня безробіття. У I півріччі 2016 року серед осіб у віці 15–24 роки показник рівня безробіття становив 23,1%, водночас він був більш як вдвічі вищий, аніж цей самий показник серед решти вікових груп [9].

Важливу роль у забезпеченні стабільності персоналу відіграє можливість професійного і кар'єрного зростання. Ці можливості залежать від багатьох факторів, але вагомим аспектом являється висока кваліфікація персоналу, його професійно-освітній рівень, результати досягнутих завдань та цілей. Як свідчить зарубіжний досвід, роботодавцю необхідно планувати ділову кар'єру з моменту прийняття працівника на роботу до його звільнення. Стабілізація персоналу означає своєчасне запобігання вивільненню працівників, скороченню робочих місць. В останній час посилення ролі людського чинника впливає на зміну ставлення до працівника підприємства. Формування кар'єри сьогодні є важливим показником розвитку людини в системі соціальної структури, вагомим фактором і умовою покращення соціально-психологічного клімату та конкурентоспроможності підприємства, підвищенням продуктивності праці [10, С. 5].

Акумулюючи дані на кожного працівника, використовуючи методологічний науковий підхід – кадровий структурний підрозділ підприємства має змогу для створення власних програм професійного та кар'єрного розвитку персоналу. Такий підхід підвищить можливість моніторингу стану розвитку персоналу, пошук рішень для оптимального забезпечення його стабільності та відстеження професійного і кар'єрного руху персоналу за підрозділами підприємства.

Велику роль у досягненні стабільності персоналу відіграє забезпечення професійної освіти, професійна орієнтація та перекваліфікація персоналу на підприємствах. Забезпечення професійної адаптації, професійного розвитку персоналу, профорієнтації та високого кваліфікаційного рівня персоналу можливе тільки за умови тісної співпраці роботодавців та професійно-технічних і вищих навчальних закладів. Гарантування місця праці для молодих кадрів дало б змогу роботодавцю отримати спеціалістів з новітнім баченням та високим кваліфікаційним рівнем, забезпечення проведення та пошуку можливих шляхів модернізації виробництва, впровадження новітніх технологій та ін. Заклавши статтю витрат на постійний моніторинг кваліфікації кадрів, процес самоосвіти, перепрофілювання, систематичне оновлення знань, вмінь та навичок персоналу, роботодавець тим самим підвищить мобільність та продуктивність трудових ресурсів, підвищить ефективність та конкурентоспроможність підприємства.

Процес утримання персоналу на підприємстві має базуватися на постійному моніторингу стану розвитку персоналу й мати окреме фінансування. Утримання персоналу практично завжди спричиняє набагато нижчий рівень витрат для підприємств, аніж залучення нових співробітників. Залучення молодих кадрів дасть змогу оновити вікову структуру персоналу на підприємствах. Адаптація, профорієнтація та внутрішня перекваліфікація персоналу підвищать його маневреність, що допоможе швидко переорієнтувати виробництво без великих втрат як для роботодавця так і для найманого робітника. Нині, утримання персоналу безпосередньо є проявом ефективного забезпечення розвитку персоналу, у вигляді його стабільності. Забезпечення утримання персоналу, особливо сьогодні, є актуальним і важливим завданням для роботодавця. Тому збереження персоналу є головне підґрунтя

для його утримання. Саме утримання персоналу потребує формування окремої фінансової статті, або додаткового фонду витрат. Саме наповнення цього фонду забезпечить роботодавцеві прямий вплив для забезпечення утримання персоналу його стабільності, стан його розвитку та ін. Наявність і наповненість фонду для основних та додаткових фінансових витрат на підприємствах залежить від їх економічного стану і є невід'ємною складовою стосунків між найманим працівником та роботодавцем.

Сучасний стан ринкового господарювання потребує постійного моніторингу й аналізу стану розвитку персоналу. Використання зарубіжного досвіду відомих міжнародних компаній, створення власних програм соціального захисту працездатного зайнятого населення, постійний моніторинг процесів розвитку персоналу зумовить вихід на вищий, якісно новий рівень співпраці роботодавців і найманої робочої сили.

Однією з важливих характеристик стабільного колективу є рівень обізнаності найманого працівника. Так звана компетентність напряму залежить від особистого ставлення до своєї роботи, трудового досвіду, вміння та можливості поповнювати свої професійні навички. Тобто, роботодавець безпосередньо зацікавлений у тому, щоб персонал вирізнявся високим рівнем компетентності, використовуючи всі можливі методи підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки, професійної освіти та ін. Високий рівень компетентності також дасть змогу підвищити мобільність персоналу, здійснювати маневрування кадрами, що позитивно відобразиться на зменшенні плинності кадрів, підвищенні продуктивності праці, зростання показників ефективності господарювання.

Для ефективнішого функціонування та співпраці роботодавця і найманого працівника на підприємствах є прийняття Колективного договору. Цей документ традиційно вважають одним з основних інститутів трудового права, він є ваговою умовою забезпечення не тільки високого рівня стабільності розвитку персоналу, а й ефективності виробничої діяльності самого підприємства. Напрямки роботи, пов'язані зі забезпеченням розвитку персоналу, безпосередньо можуть бути відображені у Колективному договорі. Це дасть змогу оптимізувати використання персоналу, дисциплінувати його, з одного боку, а з іншого – шукати матеріальні й нематеріальні чинники для дотримання та підвищення рівня відповідальності задіяних сторін. Залучення персоналу до прийняття важливих рішень нестиме позитивний психологічний аспект для співпраці всіх суб'єктів господарювання.

**Висновки.** Узагальнюючи проблеми забезпечення стабільності персоналу, можна стверджувати, що від оптимальної організації процесу розвитку персоналу залежить ефективна діяльність підприємства. Характеристика стабільності персоналу поєднує в собі як кількісну, так і якісну складову забезпечення розвитку персоналу. В досягненні високого рівня стабільності зацікавлені як роботодавець, так і найманий працівник. Стабільність персоналу веде до позитивних економічних результатів, що можуть виражатися в ефективному розвитку підприємства, переході на якісніший рівень соціально-трудова відносин, зростанні продуктивності праці, конкурентності персоналу, підвищенні конкурентоспроможності підприємства та ін. Стабільний розвиток професійної компетенції, періодичне підвищення кваліфікації зайнятих, розроблення професійно-освітніх програм і тісна співпраця роботодавця з різними інституціями професійної освіти – дасть змогу розвитку висококваліфікованих мобільних кадрів та можливість маневрування ними.

Забезпечення мотиваційної складової та соціального захисту персоналу нині відіграє найважливішу роль при працевлаштуванні. Достойний рівень заробітної плати допоможе працівникам досягти певного рівня стабільності, що позитивно відобразиться на ефективності роботи підприємства. Створення стабільного, кваліфікованого та мотивованого персоналу – запорука успіху діяльності суб'єктів господарювання. Розроблення та впровадження сучасних методів збереження й утримання персоналу, забезпечення його стабільності дасть змогу не тільки знизити рівень безробіття, плинність кадрів, а й поліпшити показники зайнятості, показники ефективності виробничих підприємств.

Стабільний персонал є результатом дієвого механізму забезпечення розвитку персоналу. Розроблення нових мотиваційних програм, соціального пакета, вирішення житлово-побутових питань для молодих спеціалістів, власних програм пенсійного та оздоровчого напрямку для зайнятих – буде запорукою високого рівня стабілізації персоналу.

Застосування передового досвіду розвинутих країн, розроблення власних програм та інтелектуальних продуктів щодо забезпечення стабільності розвитку персоналу підвищить конкурентні пе-

реваги працівників. Встановлення цілей, підвищення рівня кваліфікації персоналу, збір та систематизація даних про персонал та ін. – дасть змогу підвищити продуктивність найманої праці. Пошук нових поглядів та методів впливу на розвиток персоналу у вигляді отримання персоніфікованої оплати праці, розроблення підприємствами власних соціальних та медико-оздоровчих програм, безпосередня участь роботодавця у розв'язанні житлово-побутових проблем, поліпшення та створення відповідних умов праці найефективніші кроки до побудови стабільних, ефективних трудових відносин. Стабільний персонал, ефективне управління діяльністю підприємством, управління розвитком персоналу, як основної складової підприємства – є одним цілим, спрямованим на досягнення високих результатів господарювання, виконання виробничих програм, підвищення якості робочої сили, якості товарів та послуг, високого рівня конкурентоспроможності та продуктивності підприємства.

### **Література**

1. *Завіновська Г. Т. Планування персоналу / Економіка праці: навч. посіб. – Київ: КНЕУ, 2003. – 300 с. – С. 147.*
2. *Абесінова О. К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. / Абесінова О. К. // Молодий вчений: наук. журнал. – 2011. – №2 (17). – С. 46 – 48.*
3. *Колот А. М. Мотивація та соціальний захист персоналу: моногр. / за заг. редакцією д. е. н., проф. А. Г. Бабенка. – Дніпропетровськ, Дніпропетр. держ. фінанс. акад., 2011. – 400 с. – С. 51.*
4. *Труш Ю. Л., Гриценко А. О. Мотивація персоналу на підприємствах в сучасних умовах господарювання // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр. – 2016. – № 2 (177) – С. 98 – 101.*
5. *Нестерович А. В. Нематеріальні методи мотивації працівників сільськогосподарських підприємств / Ефективна економіка: ел. наук. фах. вид-ння – 2012. – №1. / Електрон. ресурс / режим доступу <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=901>*
6. *Статистичні дані планового відділу ТОВ ОСП «Корпорація ВАТРА», 2011. – 2016 р.*
7. *Звітність світлотехнічних підприємств Корпорації ВАТРА за період 2011 – 2016 рр.*
8. *Дяків О., Семчук К. Проблеми працевлаштування молоді в регіоні // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: наук. журнал. – Тернопіль: Економ. думка, 2011. – С. 63-69.*
9. *Статистичні дані: Державний центр зайнятості/Електронний ресурс/ режим доступу: [www.dcz.gov.ua/control/uk/statdatacatalog/list/category?cat\\_id=30543](http://www.dcz.gov.ua/control/uk/statdatacatalog/list/category?cat_id=30543)*
10. *Гриньова В. М. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства: моногр. / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, О. А. Небиліця. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 180 с.*