

УДК 331.108

*І.І. Демко, Львівський інститут банківської справи  
Університету банківської справи НБУ*

## **РОЛЬ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті розглянуто трудовий потенціал як стратегічний ресурс у формуванні конкурентного підприємства. Визначено залежність ефективного використання працівників від змін у складі продукції, що випускається.*

*Ключові слова: трудовий потенціал, підприємство, продукція, заробітна плата.*

**Постановка проблеми.** Глобальною метою функціонування підприємства є створення і підтримка конкурентної переваги підприємства, при цьому трудовий потенціал як стратегічний ресурс відіграє істотну роль.

В умовах трансформації економіки підприємства виробляють економічну стратегію, орієнтовану на подолання кризових явищ. Таким чином, в Україні сформувався новий тип підприємств, що характерний тільки для перехідного періоду. Такі підприємства орієнтуються на виживання й намагаються продовжити свою діяльність навіть у нестабільних умовах. Основою для подібної ситуації є надзвичайна нестабільність, коли підприємствам дуже важко передбачати наслідки своїх теперішніх дій.

**Аналіз останніх публікацій.** Питанням дослідження трудового потенціалу присвятили свої праці українські та зарубіжні вчені, зокрема І.К. Бондар, В.К. Врублевський, М.І. Гольдін, М.Н. Кім, В.Г. Костаков, В.Я. Костів, І.С. Кравченко, Ю.М. Краснов, Е.М. Лібанова, В.М. Лич, І.І. Лукінов, І.С. Масло-ва, Н.В. Оленцевич, В.В. Онікієнко, А.С. Панкратов, А. Попов, С.В. Сембер, Г.П. Сергєєва, С.І. Бектуров, Д.П. Богиня, М.І. Долішній, С.М. Злупко, С.І. Пірожков, В.П. Піскунов, М.І. Пітюлич, Н.А. Тітова, які окремо розглядали ще й якість трудового потенціалу, його компоненти, а також фактори, що впливають на трудовий потенціал.

Однак на сьогодні питання ролі трудового потенціалу у формуванні конкурентного підприємства не вирішено і розглядається дещо відокремлено від загальних тенденцій розвитку національної економіки.

**Мета статті** – розглянути трудовий потенціал як стратегічний ресурс у формуванні конкурентного підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі є очевидним, що без реструктуризації реального сектора економіки неможливо вивести країну з кризи. Тому зараз реформування підприємств активно погоджують із необхідністю їхньої реструктуризації. Однією з основних причин складного становища є викликане значним спадом виробництва низьке завантаження виробничих потужностей підприємств при незмінних розмірах майна і земельних ділянках [2]. Ця ситуація призвела до збільшення собівартості продукції, яка випускається, та потребує негайного вирішення. Найбільш простий і безболісний шлях пов'язаний із завантаженням виробничих потужностей підп-

приємств до оптимальних значень або (як мінімум) до “точки беззбитковості”. Однак такий як колись попит на продукцію підприємств вже неможливий з огляду на відомі причини. Отже, для багатьох підприємств головний напрямок перетворень – їх “стиск”.

Цілком очевидно, що реструктуризація впливає на трудовий потенціал підприємств (створюються сприятливі умови для їх ефективної роботи, що гарантує зайнятість і одержання заробітної плати) [1]. Оскільки трудовий потенціал є необхідною умовою функціонування підприємства, то доцільно досліджувати його у взаємодії з діяльністю підприємства, а також визначити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на процеси функціонування підприємства і його трудовий потенціал. Для цього на підприємствах доцільно розробляти певні схеми, на підставі яких можна виявити взаємозв'язки і взаємодію трудового потенціалу підприємства з умовами зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, наявний і необхідний трудові потенціали при вирішенні стратегічно важливих завдань.

Ефективне використання робітників, головним чином, залежить від змін у складі продукції, що випускається. Аналіз діяльності підприємств дозволяє виділити декілька головних напрямків перепрофілювання виробництва:

- освоєння нової продукції, що за техніко-технологічними ознаками наближається до традиційних видів продукції цього підприємства і може бути швидко освоєна. У цьому випадку підприємства намагаються не допускати негативних змін у сфері трудового потенціалу;
- випуск продукції, що передбачає використання техніко-технологічної бази виробництва. При такому підході не потрібні довгострокові та великомасштабні програми реконструкції підприємства, але різко зростають соціальні витрати, пов'язані з примітивізацією професійно-кваліфікаційної структури трудового потенціалу підприємства;
- поетапний перехід трудового потенціалу до нових видів діяльності і своєчасні заходи щодо перепідготовки персоналу в рамках побічної економічної діяльності, найчастіше слабко пов'язаної з основною (торгівлі, бізнес-послуг та ін.);
- зміна структури продукції підприємства і співвідношення завантаження діючих виробництв. Основні проблеми при такому підході пов'язані із різноманітними вимогами до трудового потенціалу на різних виробництвах, неможливістю в більшості випадків компенсувати скорочення одного виду виробництва за рахунок нарощування іншого [4].

Водночас необхідно враховувати і вплив трудового потенціалу на процес освоєння нової продукції. Це робить актуальними оцінку пристосованості трудового потенціалу до нововведень і розробку заходів щодо підвищення ступеня їхньої готовності до змін.

При адаптації трудового потенціалу підприємства до змін зовнішнього середовища необхідно забезпечити достатню гнучкість. Зміни можуть бути різноманітними, але в найзагальнішому вигляді повинні забезпечити кількісну і функціональну гнучкість. Найбільш проста форма реагування підприємства на зовнішні зміни пов'язана з кількісною гнучкістю. У цьому випадку при зниженні попиту на продукцію підприємство змушене скорочувати výro-

бництво або зменшувати кількість зайнятих, або знижувати рівень їхньої заробітної плати (а це повинно призвести до природного відтоку граничної групи зайнятих). При зростанні ж попиту на продукцію відбувається зворотний процес – залучення нової робочої сили. Проте важко встановити тісну залежність між динамікою виробництва продукції й обсягом ресурсів, необхідних у виробничому процесі. Рівень безробіття виявився непорівнянним із розмірами спаду виробництва. У таких умовах посилюється значення забезпечення функціональної гнучкості. При спаді виробництва або зменшується кількість робочих годин, або за рахунок підприємства працівників перекваліфікують, переводять на інші місця, чисельність їх при цьому залишається незмінною. Проте такий процес неминуче пов'язаний із зростанням прихованого безробіття.

Перехід працівників у режим неповного робочого часу і надання їм вимушених відпусток, звичайно, застосовуються у певній послідовності. До режиму неповного робочого часу вдаються, щоб запобігти скороченню працівників. У міру погіршення ситуації чисельність працівників цієї категорії зростає і з певного моменту паралельно починається використання вимушених відпусток.

Оскільки забезпечення кількісної і функціональної гнучкості ускладнене, підприємства змушені застосовувати диференційовані методи, засновані на сегментації робітників. При сегментації робочі місця на підприємстві підрозділяються на пріоритетні і непріоритетні. Для працівників, зайнятих на пріоритетних робочих місцях, передбачається висока заробітна плата, пільги, доплати і премії, гарантія зайнятості в перспективі тощо. У зовсім іншому становищі опиняються непривілейовані групи працівників. На них намагаються всіляко заощаджувати, тому вони в першу чергу поповнюють “армію” безробітних. Так, на підприємстві формуються протилежні тенденції внутрішньої конкуренції працівників:

- елітні працівники висувають вимоги, за умови дотримання яких вони зобов'язуються не залишати підприємство;
- робітники-аутсайтери ведуть між собою боротьбу за право залишитися на підприємстві.

Однак, говорячи про внутрішню конкуренцію, необхідно зауважити, що вона можлива лише серед “рівних” груп, що суперничають.

Складність здійснення диференційованого підходу полягає у тому що, намагаючись реалізувати інтереси всього трудового колективу, підприємство змушене проводити політику в інтересах елітних робітників. У результаті на підприємстві неминучі соціально-трудова конфлікти. Отже, даний підхід має свої межі [3].

Дослідження проблем трудового потенціалу підприємства, особливо з погляду використання кількісної сторони, показує, що існує декілька варіантів політики підприємства стосовно працівників, чий робочі місця внаслідок удосконалення структури підприємства виявилися непотрібними.

*Варіант 1.* Підприємство може гарантувати, що не буде звільнень, і оголосить, що всі повинні бути готові змінити свою посаду. Такі підприємства

скорочують своїх працівників за рахунок природного зменшення, тобто виходу працівників на пенсію і природного руху. Проте такий підхід реальний, якщо підприємство перебуває в стадії зростання виробництва або якщо можна перевести працівників до інших підрозділів. Підприємство повинно бути впевненим у своїх можливостях ефективно зайняти працівників, що звільнилися, перш ніж вибрати цей варіант.

*Варіант 2.* Підприємство може визнати, що в нього є зайві робітники, але вирішувати цю проблему збирається на добровільній основі. Переваги цього варіанта полягають у зменшенні побоювань радикальних змін. Недоліки ж пов'язані з тим, що підприємство не може передбачити, хто саме звільниться. Часто це найбільш талановиті співробітники, тоді як менш цінні кадри залишаються на підприємстві, погоджуючись на будь-які умови. Отже, втрата кваліфікованих працівників не означає позбавлення від дійсно зайвих, до того ж адміністрації найчастіше доводиться наймати нових працівників, часом незнайомих зі специфікою підприємства.

*Варіант 3.* Підприємство може визнати появу зайвих робітників і вирішувати цю проблему прямим шляхом, розробляючи програму примусового звільнення. Стратегічно це найбільш вигідний варіант, тому що, по-перше, він забезпечує одержання вигод майже негайно, а по-друге, залишаються найбільш цінні співробітники. Проте така політика нашоується на обмеження, пов'язані зі збереженням підприємства як цілісного і соціального організму. Цьому можуть перешкодити:

- відсутність соціальної відповідальності керівників підприємств;
- високі організаційні та фінансові витрати, пов'язані з позбавленням від зайвих працівників;
- технологічна жорсткість, загроза збоїв у ході виробничого процесу, що можуть спричинятися із різким скороченням працівників;
- заборони на звільнення працівників з боку місцевої, регіональної або центральної влади;
- можливість натиснути на владу шляхом масових звільнень і вимагання в такий спосіб дотацій, кредитів, пільг та ін. [5].

Трансформація економічних процесів змінила характер проблем, що стоять перед промисловими підприємствами. На перший план зараз вийшов комплекс фінансових проблем. У кризових умовах одним із найважливіших критеріїв оцінки становища підприємства є спроможність виплачувати заробітну плату працівникам. Від заробітної плати “відштовхуються” при визначенні програми виробництва, витрат та ін. Спочатку визначається, на який розмір середньої заробітної плати необхідно вийти з урахуванням можливого зростання споживчих цін і розміру оплати на інших підприємствах регіону. Потім обчислюється обсяг продукції в грошовому вимірі, необхідний для такого рівня оплати праці.

Наведений вище аналіз стосується в основному економічних аспектів. Водночас економічні процеси тісно пов'язані із соціальними проблемами і деякою мірою залежать від них. Необхідно враховувати соціальні запити праців-

ників, основні напрямки їхньої соціальної діяльності і їх соціальні якості. Підприємству необхідний баланс між економічною ефективністю і соціальною стабільністю, тільки тоді можливо вирішувати проблеми, пов'язані з трудовим потенціалом підприємства.

З соціальної точки зору заходи, пов'язані з трудовим потенціалом, які здійснюють підприємства, вкрай несприятливі. Чинники, що послаблюють можливості впливу на персонал і ускладнюють виконання підприємством своїх функцій у цій сфері, можна звести до таких.

Необхідність для підприємства діяти в умовах жорстких обмежень щодо попиту платоспроможних вітчизняних споживачів.

Для підприємства забезпечення прийнятних витрат виробництва пов'язане насамперед з економічною ефективністю його діяльності. При домінуванні економічного підходу соціальні питання відходять на другий план.

Зростання витрат стає основним деструктивним чинником діяльності підприємства, тому що все складніше стає переводити їх автоматично в ціну. У міру спаду виробництва в структурі витрат спостерігається зростання накладних витрат, до складу яких входять витрати на утримання незайнятих робітників.

Другою тенденцією є зміни у співвідношенні між структурними елементами витрат (витрат на паливо, енергію, транспортні перевезення). При цьому частка витрат на оплату праці, звичайно, стабільна або зменшується.

У таких умовах збереження трудового колективу стає недоцільним. Наприклад, навіть нерегулярність виплати заробітної плати і зниження її рівня є методом стимулювання добровільного звільнення працівників.

**Висновки.** Оптимізація процесів формування і використання трудового потенціалу багато в чому залежить від економічної стратегії підприємства, яка реалізується в зовнішньому і внутрішньому середовищах. Для поліпшення ситуації в цьому напрямку доцільно на підприємствах розробляти певні схеми, на підставі яких можна виявити взаємозв'язки і взаємодію трудового потенціалу підприємства з умовами зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, виявити наявний і необхідний трудовий потенціал при здійсненні стратегічно важливих завдань, визначити стратегічні цілі у сфері формування й використання трудового потенціалу при розробці кадрової політики підприємств.

При дослідженні трудового потенціалу в стратегії підприємства останньому необхідно забезпечувати баланс між економічною ефективністю і соціальною стабільністю. Фактори, що послаблюють можливості впливу на персонал і ускладнюють виконання функцій у цій сфері, можна звести до таких: необхідність діяти в умовах жорстких фінансових обмежень щодо попиту платоспроможності вітчизняних споживачів; нерозвиненість ринку праці; дезінтеграція персоналу.

### *Список літератури*

1. Булеев И. Г. Основные направления стабилизации работы предприятий в условиях выхода из экономического кризиса [Текст] / И. Г. Булеев, Н. Е. Брюховецкая. – М. : ИНФРА, 1998. – 186 с.

2. Галенко В. П. Управление персоналом и стратегия предприятия [Текст] / В. П. Галенко. – СПб. : УЭФ, 1994. – 212 с.
3. Герасимчук В. І. Проблеми трансформації зайнятості і розвитку ринку праці України (методологія, аналіз, шляхи вдосконалення [Текст] / В. І. Герасимчук. – К. : ПРИНТ-ЕКСПРЕС, 2001. – 504 с.
4. Градов А. П. Стратегия и практика антикризисного управления фирмой [Текст] / А. П. Градов, Б. И. Кузин. – М. : Экономика, 1996. – 116 с.
5. Дзюба С. Г. Регулирование трудовой занятости населения в условиях регулирования трудовых отношений [Текст] / С. Г. Дзюба. – Донецк : ИЭП и АН Украины, 1997. – 376 с.

### *Summary*

Eestimation labour potential as a strategic resource at formation of the competitive enterprise. The dependence effective of use of the workers iinterdependence of changes in structure of production is determined, that is produced.

Отримано 03.07.2008