

дить до зменшення відсоткових ставок за кредит. Крім того, розширюються та можливості комерційних банків забезпечувати зростаючий попит на кредитні ресурси. Зменшення відсоткових ставок за депозитами суб'єктів економічної діяльності забезпечує переміщення частки активів у цінні папери, об'єкти нерухомості, чинники виробництва.

Крок 4. Зі зменшенням рівня відсоткових ставок частина видатків, що є чутливими до даного чинника (інвестиційні видатки, споживчі видатки домогосподарств (через зміну рівня заощаджень)), починають зростати. В економіці, що є відкритою для зовнішнього капіталу, зменшення відсоткових ставок призведе до зменшення обмінного курсу національної грошової одиниці та збільшення розміру експорту товарів та послуг. Зростання чистого експорту досить часто є чинником зростання та обсягів виробництва у країні (варіант експорто-розширювального економічного зростання). Отже, експансіоністський тип грошово-кредитного регулювання забезпечує зменшення відсоткових ставок та зростання тих компонентів товарного попиту, що є чутливими до його величини.

Крок 5. Стимулюючі заходи, ініційовані на грошовому ринку, призводять до виникнення дисбалансу на ринку товарному. За умови, що економіка країни спроможна у короткостроковому періоді, шляхом приросту величини інвестиційних видатків, забезпечити приріст товарної пропозиції, застосовані заходи не спричинять значного інфляційного тиску на економічний розвиток і сприятимуть до покращенню показників економічної діяльності.

У довгостроковому періоді, на думку багатьох економістів, зміни пропозиції грошей переважно збільшують рівень цін, незначно впливаючи або взагалі не впливаючи на обсяг виробництва.

Література

1. **Моисеев С.Р.** Правила денежно-кредитной политики// Финансы и кредит. – 2002, № 16. – С. 37-46.
2. **Гесць В.** Про політику економічного зростання в Україні// Банківська справа. – 1999., № 2. – С. 3-8.
3. **Кораблин С.** Монетарное подавление инфляции и усиление гривны неизбежно ведут к потере экономической динамики// Зеркало недели, № 11. – 2005. – С. 8.
4. **Лукинов І.** Активізація створювальної політики економічних реформ// Економіка України – 1998., № 8. – С. 3-7.

УДК 658.3:65.012.32 Доц. Я.Д. Качмарик; магістр О.О. Ільчук – Львівська КА ЕКОНОМІЧНІ ПАРАМЕТРИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Обґрунтовано основні параметри управління персоналом у розрізі загальної стратегії менеджменту, проаналізовано вплив державної та регіональної політики на ефективність формування та використання трудового потенціалу підприємства.

Doc. Ya.D. Kachmaryk; master's degree O.O. Ilchuk – Commercial Academy of Lviv

Economic parameters of management by personnel by enterprise

Grounded basic parameters of management by a personnel in the cut of general strategy of management, influence of public and regional policy is analyzed on the economic parameters of labour potential of enterprise.

Розвиток ринкових відносин в Україні пред'являє нові вимоги до функціонування підприємства та управління його ресурсами. Першочергово в управлінні підприємством виступає менеджмент як система управління підприємством. Вона включає такі основні складові, як визначення стратегії та цілей підприємства, розроблення напрямів їх здійснення, контроль за результатами, а також менеджмент персоналу. Треба зазначити, що ці аспекти взаємопов'язані між собою і їх не варто протиставляти один одному. З метою досягнення позитивного синергетичного ефекту від використання цих чинників, розглядають їх взаємодію та її вплив на діяльність підприємства. Найефективніше це проявляється при використанні системи збалансованих показників, або Balanced Scorecard [2]. Цю систему широко використовують у провідних країнах світу, основний її принцип у тому, що у процесі реалізації місії організації задіяний кожен ресурс, його властивості та приховані можливості.

Авторами системи збалансованих показників є Р. Каплан та Д. Нортон, які результатом реалізації свого витвору вважають створення організації, орієнтованої на стратегію. У подальшому розробкою цієї теми займалися такі науковці, як Нівен Пол Р., А.М. Гершун, Ю.С. Нефедьєва та інші. Завдяки їхнім розробкам, система збалансованих показників застосовується на багатьох вітчизняних та зарубіжних підприємствах, зокрема на Hewlett-Packard Company, The Dow Chemical Company, ABB Switzerland, Chell Services Int., а також на таких вітчизняних корпораціях, як "ІНКОМ", "ЕкоЛан" та багато інших.

Збалансована система показників є моделлю, за допомогою якої можна сформулювати стратегію і довести її до відома кожного працівника в найбільш послідовній і доступній формі. Основна ідея цієї моделі – надання менеджменту фірми (підприємства) компактної та найважливішої інформації, яка відображає всі грані діяльності організації.

Інформація в такій моделі поділяється на чотири блоки, які називаються перспективами: "Фінанси/Економіка", "Ринок/Клієнти", "Бізнес-процеси", "Інфраструктура/Співробітники".

Стосовно реакції на події показники з блоку "Фінанси/Економіка" є пізніми, на відміну від інших трьох блоків, за допомогою яких можливо своєчасно реагувати на події. Після визначення показників кожного блоку вони закріплюються у причинно-наслідковому зв'язку. Саме ця особливість моделі Balanced Scorecard є ключовою, оскільки дає змогу визначити джерело змін того чи іншого показника.

Однак, оцінюючи пріоритети, варто зазначити, що з усіх організаційних ресурсів саме трудовий потенціал є ресурсом, що має найбільші приховані резерви для підвищення ефективності функціонування сучасної організації.

Важливими елементами вироблення стратегії управління персоналом є:

- мета діяльності підприємства;
- система планування діяльності підприємства;
- організаційна структура служб управління підприємством;
- критерії ефективності управління підприємством;
- певні обмеження функціональної системи (фінансові, часові, матеріальні, вікові, соціальні);
- доступність, повнота і об'єктивність інформації, що використовують в господарській діяльності;

- освіта та кваліфікація працівників;
- взаємодія із зовнішнім середовищем.

Таким чином, модель управління персоналом може бути представлена так (рис. 1):



Рис. 1. Модель управління персоналом підприємства

Основними складовими цієї моделі є:

- внесок кожного працівника у загальний результат діяльності підприємства;
- розподіл компетенцій працівників, кваліфікаційний склад, відношення категорій працівників, кількість рівнів управління тощо;
- прийом працівників на роботу з врахуванням рівня відповідності працівників до цілей і задач організації, ступеня їх довіри до організації.

При організації управління персоналом варто врахувати, що на нього впливають різні групи чинників, а саме: технічні, технологічні, організаційно-господарські, соціальні та демографічні. Технічні та технологічні чинники впливають на чисельність і склад працюючих через зміну обсягів виконання робіт і продуктивності праці. Під впливом науково-технічного прогресу змінюється не зміст виробничих функцій, а спосіб їх виконання і, відповідно, змінюється структура виробничого процесу, і тільки після цього відбуваються зміни у професійному складі

Враховуючи сучасні підходи до менеджменту в організації, можна вважати, що якість відображено не тільки в готовій продукції, але й у системі управління організацією, що може забезпечити конкурентні ринкові переваги. Доцільно застосовувати модель оптимізації доходів фірми від інвестицій у підвищення кваліфікації працівників та соціальні заходи [3]. Вона побудована на основі врахування найбільш важливих чинників, що відображають дію наступних економічних закономірностей:

- ефект зростаючої продуктивності праці. Він пояснюється тим, що в результаті збільшується корисний ефект на кожен одиницю витрат людських ресурсів, що і приносить додатковий дохід;

- ефект зростаючої якості продукції та процесів підприємства. Виникаючи як наслідок підвищення конкурентоспроможності персоналу, підвищення конкурентоспроможності персоналу, він, відповідно, збільшує як дохідність, так і різні активи компанії.

Параметрами економічної моделі є:

- витрати на освіту та професійну підготовку (Т);
- витрати на соціальне забезпечення (В);
- наявні витрати на організацію праці (Р);
- наявні витрати на оплату праці (S);
- наявні витрати на підтримання якості (Q);
- сума додаткового доходу (I).



Рис. 2. Модель впливу ефективного використання трудового потенціалу на якість продукції

Таким чином, використовуючи кількісні характеристики витрат, підприємство може прогнозовано вплинути на зростання продуктивності праці, зниження рівня витрат на оплату праці за рахунок підвищення якості продукції та інші показники, визначивши оптимальне зростання майбутнього доходу від використання персоналу. Тому вкладення інвестицій у персонал є ефективним для підприємства, однак при цьому необхідно враховувати, що управління розвитком персоналу можна здійснювати залежно від потреб організації у:

- необхідності нової робочої сили;
- заміщенні визначених посад для реалізації виробничих функцій;
- формуванні необхідних людських ресурсів;
- підготовці персоналу до самоуправління своїм розвитком і самостійного виконання покладених виробничих функцій.

Для забезпечення всебічного розвитку персоналу у сучасних умовах кадрова політика підприємства повинна бути зорієнтована на пізнання та використання закономірностей соціальної динаміки і бути корисною як інтересам окремого підприємства, так і держави. Адже саме на державному рівні регулюються такі важливі чинники мотивації персоналу, як мінімальна заробітна плата, прожитковий мінімум, соціальний захист від безробіття, а також регулювання попиту і пропозиції робочої сили на ринку праці за професійними групами.

На підприємствах у системі управління персоналом матеріальне стимулювання працівників займає одне з найважливіших положень. Однак дослідження теоретичних і практичних аспектів процесу управління персоналом і системи його мотивації дало змогу виявити низький рівень його результативності та зробити висновок, що в умовах розвитку ринкових відносин уже не достатньо вдосконалення окремих елементів системи управління персоналом, необхідний комплексний підхід до її здійснення, переорієнтування її на ринок, на споживача. Основою даного підходу, на нашу думку, є взаємозв'язок індивідуальних результатів праці, їх оцінки та результатів діяльності підприємства. Оплата праці має також відповідати рівню успішності компанії на ринку, тобто здатність колективним результатом праці задовольнити ринковий попит. В Україні цей зв'язок простежується тільки на підприємствах металургійного, паливно-енергетичного комплексів, де середня заробітна плата значно перевищує середній показник у всій промисловості.

Однак суть матеріального стимулювання працівників полягає не тільки у грошовій винагороді результатів праці. Матеріальне стимулювання повинно бути побудоване таким чином, щоб відображати рівень успішності підприємства на ринку товарів і послуг, тобто колективним результатам праці та їхньої здатності задовольняти попит. Таким чином можна досягнути іншого важливого результату: виробити стратегію управління ефективністю і якістю праці працівників на підприємстві, оскільки вона враховує вплив на кінцевий результат роботи підприємства як зовнішніх, так і внутрішніх чинників: організаційно-економічних, соціальних, матеріальні та моральні стимули. У такий спосіб підвищення ефективності виробництва залежить від удосконалення управління ефективністю та якістю праці працівників на підприємстві. Необхідна постійна підтримка відповідності чинників виробництва чинникам якості праці. Отже, у комплексі заходів, що забезпечують відповідність робочої сили характеру і рівню розвитку засобів виробництва, необхідно приділити особливе місце удосконаленню системи матеріального стимулювання працівників, за допомогою якої потрібно забезпечити єдність розвитку виробництва та особистості працівника.

Отже, мотивація, якщо її розглядати комплексно – найважливіший чинник залучення робочої сили вищої якості, збереження найцінніших кадрів, розвитку персоналу організації в умовах оновлення виробництва та швидких змін зовнішнього середовища. Оскільки в основі концепції управління персоналом організації на сьогодні є зростаюча роль особистості працівника, його знання про мотиваційні установки, вміння їх формувати та спрямовувати відповідно до завдань стратегії організації, то система менедж-

менту персоналу покликана впливати на трудовий потенціал, щоб змінити його параметри у потрібному для підприємства руслі. Рішення цього завдання різні, але правильно обраний шлях є ефективним настільки, наскільки успішно забезпечить економію коштів, тобто мета буде досягнута з меншими витратами. А саме це і є основною метою підприємства, зорієнтованого на стратегію інтенсивного розвитку.

Література

1. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навч. посібник. – К., "Кондор". – 2005. – 308 с.
 2. Нортон Д.С., Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию/ Пер. с англ.: Олімп – Бізнес, 2004. – 392 с.
 3. Малиш О. Моделювання поведінки підприємства щодо вдосконалення персоналу// Економіст – 2003, № 11. – С. 28-31.
 4. Макаров Д. Balanced Scorecard своїми руками// Бізнес, № 16. – 18.04.2005 – С. 74-78.
-

УДК 332.2.01;338.43(477.8.3)

Доц. Г.А. Лех НЛТУ України;

доц. В.Г. Дулюк, канд. екон. наук – ІППТ; асист. О.В. Лисюк –

Львівський державний аграрний університет

ПРОБЛЕМИ РЕФОРМУВАННЯ АГРАРНИХ ВІДНОСИН (на прикладі Львівщини)

Досліджено проблеми реформування аграрних відносин на Львівщині.

Ключові слова: земельна реформа, приватна власність, розпаювання земель, сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства, аграрний сектор економіки.

*Doc. G.A. Lekh – NUFWT of Ukraine; doc. V.G. Dulyuk – IPPT;
assist. O.V. Lysyuk – Lviv State Agrarian University*

Problems of reforming of agrarian relations (by the example of Lviv area)

In the paper are presented problems of reforming of agricultural relations in Lviv area.

Keywords: land reform, private property, dividing lands into the shares, agricultural enterprises, farming, agrarian sector of economics.

Незважаючи те, що земельну реформу в Україні було започатковано ще у 1990 р., найбільш динамічні, хоч і не завжди однозначні, зміни у сфері формування та удосконалення земельних відносин на селі розпочалися тільки після підписання Указу Президента України "Про невідкладні заходи щодо прискорення реформування аграрного сектора економіки" від 3 грудня 1999 року № 1529/99 та ухвалення Земельного кодексу України (у редакції від 25 жовтня 2001 року № 2768-П).

Як вислід, у системі земельних відносин у галузі товарного сільськогосподарського виробництва з'явився, крім уже існуючих сільськогосподарських підприємств та селянських (фермерських) господарств, ще один суб'єкт – громадяни, які отримали свої земельні ділянки у приватну власність внаслідок розпаювання земель колективних сільськогосподарських підприємств. З цієї причини істотних змін зазнали як розподіл земель сільськогосподарського призначення між категоріями землекористувачів, так і між власниками зем-