УДК 338.439.4:005.95

Ірина Василівна МИНЧИНСЬКА

старший викладач кафедри міжнародної економіки та підприємництва,
Національний університет державної податкової служби України
вул. Карла Маркса, 31, м. Ірпінь, Київська обл., 08201, Україна
Телефон: +380972912555

Вікторія Миколаївна ДЕРЕВ'ЯНКО

магістрант факультету економіки та оподаткування,
Національний університет державної податкової служби України
вул. Карла Маркса, 31, м. Ірпінь, Київська обл., 08201, Україна
Телефон: +380632821726

ПЕРСОНАЛ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНА СКЛАДОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мінчинська, І. В. Персонал як визначальна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / Ірина Василівна Мінчинська, Вікторія Миколаївна Дерев'янко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету „Економічна думка", 2013. – Том 14. – № 3. – С. 148-161. – ISSN 1993-0259.

Анотація

Визначено значення персоналу підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності. Проаналізовано показники ефективності використання персоналу та встановлено їх взаємозв'язок із показниками ефективності діяльності підприємства на прикладі агропромислового холдингу "Кернел". За результатами оцінки доведено необхідність внесення такої складової як персонал до загальної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, з опертям на стратегічний підхід до управління. Для цього було обрано Збалансовану систему показників (ЗСП). Запропоновано до етапів проведення аналізу за допомогою ЗСП залучити SWOT-аналіз. Наведено зарубіжний досвід мотивації персоналу для підвищення ефективності праці та рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Пропозиції, викладені в статті, можуть бути впроваджені в практику господарювання вітчизняних підприємств.

Ключові слова: *персонал; мотивація персоналу; конкурентоспроможність підприємства; збалансована система показників; SWOT-аналіз.*

Ирина Васильевна МИНЧИНСКАЯ
Виктория Николаевна ДЕРЕВЯНКО

ПЕРСОНАЛ КАК ГЛАВНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация

Определено значение персонала предприятия в обеспечении его конкурентоспособности. Проанализированы показатели эффективности использования персонала и установлена их взаимосвязь с показателями эффективности деятельности предприятия на примере агропромышленного холдинга "Кернел". По результатам оценки доказана необходимость включения такой составляющей, как персонал, в общую методику оценки конкурентоспособности предприятия на основе стратегического подхода к управлению. Для этого была выбрана Сбалансированная система показателей (ССП). Предложено к этапам проведения анализа с помощью ССП включить SWOT-анализ. Приведен зарубежный опыт мотивации персонала для повышения эффективности работы и уровня конкурентоспособности отечественных предприятий. Предложения, изложенные в статье, могут быть внедрены в практику хозяйствования отечественных предприятий.

Ключевые слова: *персонал; мотивация персонала; конкурентоспособность предприятия; сбалансированная система показателей; SWOT- анализ.*

© Ірина Василівна Минчинська, Вікторія Миколаївна Дерев'янко, 2013

Iryna Vasylivna MYNCHYNSKA

Senior Lecturer,
Department of International Economics and Entrepreneurship
National University of State Tax Service of Ukraine
K. Marx str., 31, Irpin, Kyiv region, 08201, Ukraine
Phone: +380972912555

Victoria Mykolayivna DEREVYANKO

Master's Student,
Faculty of Economics and Taxation
National University of State Tax Service of Ukraine
K. Marx str., 31, Irpin, Kyiv region, 08201, Ukraine
Phone: +380632821726

PERSONNEL AS A DEFINING PART OF ENSURING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

Abstract

The value of enterprise personnel to ensure its competitiveness is defined. The efficiency factors of the use of personnel and their interrelation with the performance indicators on a sample of the agricultural holding "Kernel" are analysed. It has been proved the need to include such a component, as the staff in the general methodology to assess the competitiveness of the company through a strategic approach to management. The Balanced Scorecard (BSC)has been chosen for that. The SWOT- analysis is proposed to be also used. An international experience to motivate staff to improve efficiency and competitiveness of domestic enterprises is shown. The proposals that are set out in this article may be put into the practice of management of domestic enterprises.

Keywords: *staff; staff motivation; enterprise competitiveness; balanced scorecard; SWOT-analysis.*

JEL classification: M21, M50, Q12

У сучасних умовах бурхливого розвитку конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Конкурентоспроможність підприємства формується за рахунок багатьох внутрішніх факторів. Персонал завжди був і залишається головним ресурсом підприємства, а отже, і головним фактором формування та забезпечення його конкурентоспроможності. Тому ефективне використання персоналу стає одним із головних завдань із забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку.

Питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних економічних дослідженнях висвітлені достатньо широко, проте роль та значення персоналу у формуванні конкурентних переваг не можна вважати до кінця опрацьованими. Більшість дослідників, а саме Жуковський М. О., Кваша О. С., Мажар М. А., Сай І. А., розглядають персонал лише як одну із складових формування конкурентоспроможності підприємства, не наголошуючи при цьому на його винятковому значенні у забезпеченні конкурентних переваг. Лише деякі вітчизняні автори, такі, як Гараєв І. М., Щербак В. Г. та Славгородська О. Ю. стверджують, що конкурентоспроможність підприємства прямо залежить від його персоналу.

Представники ж американського менеджменту – Грейсон Дж. К. та О'Делл К. та інші, стверджують, що саме людський капітал є головним у забезпеченні економічного зростання, ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Мета дослідження полягає у визначенні впливу ефективності використання персоналу на конкурентоспроможність підприємства та розробці практичних рекомендацій щодо залучення складової персоналу до загальної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства, ґрунтуючись на використанні стратегічного підходу до управління.

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання: з'ясувати роль і значення персоналу підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності; розглянути мотивацію персоналу як засіб підвищення ефективності його використання; визначити методичні підходи до оцінки та проаналізувати показники ефективності використання персоналу для забезпечення конкурентних переваг підприємства; встановити ступінь взаємозв'язку показників ефективності використання персоналу та конкурентоспроможності підприємства; дослідити можливість використання Збалансованої системи показників (ЗСП) на вітчизняних підприємствах; удосконалити методику розрахунку показників

ЗСП в напрямку автоматизації розрахунків та чіткого визначення етапів проведення оцінки; вивчити зарубіжний досвід мотивації персоналу для підвищення ефективності праці та рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Для досягнення довготривалого успіху робота по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства повинна здійснюватися в усіх сферах та за всіма аспектами його діяльності. Погоджуємося із думкою багатьох вітчизняних дослідників з проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що ключовими складовими забезпечення конкурентоспроможності виступають наступні: виробнича, маркетингова, фінансова, інноваційна, управлінська, кадрова та організаційно-культурна [8, с. 71; 5, с. 24]. Розглянемо їх значення у забезпеченні конкурентних переваг підприємства. До виробничої складової належать номенклатура й асортимент товарів, масштаби виробництва; до маркетингової - дослідження ринку, рекламна діяльність. Фінансова складова характеризує ступінь ліквідності та платоспроможності підприємства; інноваційна - можливість здійснення науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР).

Проте основу всіх перерахованих елементів складає саме кадрова та організаційно-культурна, яка визначаться кількісним та якісним складом персоналу, типом лідера, комунікаціями та процедурами. Поряд з кадровою розташовується і управлінська складова, до якої належать: стиль та методи управління підприємством, його адаптаційні можливості (рис. 1).

Загалом успіх підприємства залежить від усієї сукупності складових його діяльності. Однак основоположним фактором, на нашу думку, виступає саме персонал. Останній є детермінантою успішного функціонування будь-якої організації. Без кваліфікованих спеціалістів жодна організація не зможе досягти своєї мети. Зокрема, від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності його використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, продуктивність використання техніко-технологічної бази і, як наслідок, ефективність діяльності загалом.

Отже, аналіз основних складових діяльності підприємства дозволяє зробити висновок щодо неможливості адекватної оцінки конкурентоспроможності підприємства, беручи до уваги лише фінансовий та виробничо-господарський аспекти діяльності. На нашу думку, виробнича, маркетингова, фінансова та інноваційна складові виступають як похідні від кадрової та управлінської, оскільки будуть мати результат лише за умови ефективного використання кадрового потенціалу.

Здібності персоналу характеризують те, що працівник може зробити, а мотивація визначає те, що працівник робить. Тому правильно побудована система мотивації персоналу є невід'ємним елементом успіху будь-якої організації.

Поняття "мотивація" бере свій початок від французького "motiv" і є сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, орієнтовану на досягнення певної мети [9, с. 156]. Мотивація персоналу має цілу низку складових, найважливішою з яких є мотивація до трудової діяльності. У загальному вигляді трудова мотивація є сукупністю всіх видів спонукання (мотивів, інтересів, потреб тощо) співробітників до трудової діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Інакше кажучи, трудова мотивація є засобом дії на людські ресурси для досягнення вищої продуктивності й ефективності праці, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства.

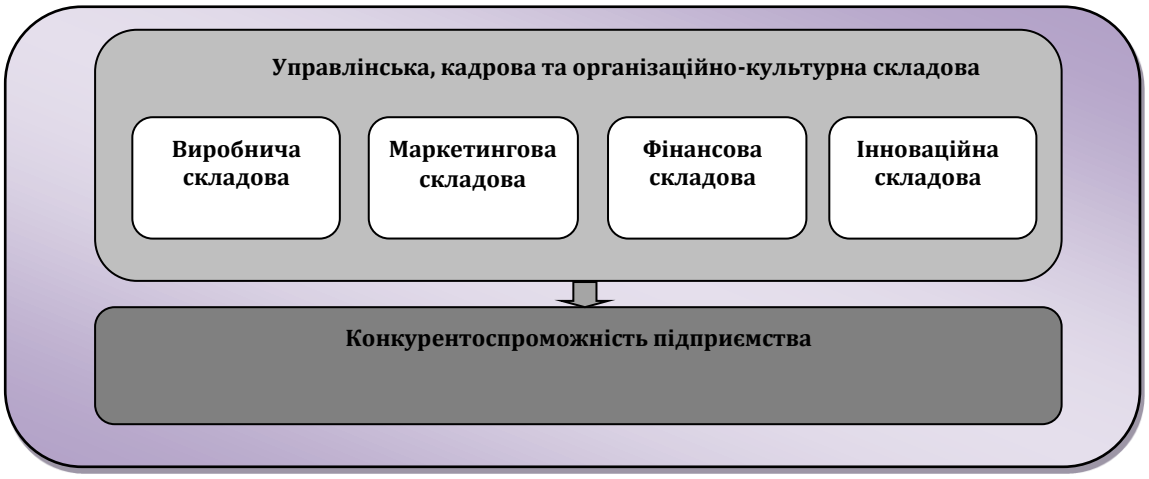

Рис. 1. **Головні складові забезпечення конкурентоспроможності підприємства[1]**

[1]*Розроблено авторами.*

При визначенні значення мотивації в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства важливим є визначення сутності та взаємозв'язку таких понять, як "мотив", "потреба" та "стимул" [10, с. 22-25].

У теорії мотивації центральне місце займає поняття "мотив". У економічній літературі існує безліч його визначень, що даються різними фахівцями. Одні з них під мотивом переважно розуміють усвідомлену потребу, інші – неусвідомлені спонукання, треті називають безпосередньо об'єкти та предмети потреб. Вивчення мотивів пов'язане, перш за все, з аналізом потреб та умов їх задоволення.

Потреби – це те, що неминуче виникає та супроводжує людину в процесі її життєдіяльності. Величезна роль потреб полягає в тому, що вони спонукають людей до дії, тобто породжують інтерес до певної цільової діяльності.

Поряд з категорією "мотив" широко використовується термін "стимул". Стимул – спонукання до дії (матеріальне, моральне тощо), яке має цільову спрямованість. Стимулювання – це процес використання конкретних засобів на користь людини й підприємства й один із способів, за допомогою якого здійснюється мотивація трудової діяльності.

Важливість розуміння взаємозв'язку розглянутих вище понять повинно спостерігатися у будь-якій організації, яка бажає досягти високого рівня конкурентоспроможності та результативності у своїй діяльності.

Загалом, провідна роль у процесі мотивації належить саме потребам людини, які в "укрупненому" вигляді можуть розглядатися як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних. Тому мотивацію поділяють на матеріальну і нематеріальну. Матеріальна мотивація – це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників. Вона становить систему матеріальних стимулів праці, метою якої є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для України. Це зумовлене принаймні двома причинами: 1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації; 2) необхідністю становлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці [11, с. 127].

У високорозвинених країнах важливе значення відіграє нематеріальна мотивація, яка спрямована на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Основний ефект, який досягається до допомогою нематеріальної мотивації, – це підвищення зацікавленості співробітників у роботі на підприємстві [12, с. 237].

Таким чином, мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети та забезпечення конкурентних переваг для усієї структури залежить від злагодженості роботи людей. Кожен керівник повинен намагатися переконати працівників працювати краще, створити у них бажання до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці та отримання задоволення від результатів. Важливо також, щоб працівники прагнули досягнути цілі організації добровільно і творчо. Недостатньо мати кваліфікованих фахівців, треба зацікавити їх ефективно реалізовувати свій потенціал на шляху забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Нами була проведена оцінка ефективності використання персоналу та його вплив на ефективність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність на прикладі агропромислового холдингу "Кернел". Розрахунки були проведені на основі даних звітності компанії за 2007-2012 рр. (табл. 1).

Були розраховано показники продуктивності праці, фактичного обсягу активів та грошових потоків на одного працюючого (табл. 2).

Розраховані показники свідчать про зростання продуктивності праці на досліджуваному підприємстві. У 2010 р. цей показник мав найменше значення, що пояснюється значним зростанням кількість персоналу з 6438 до 10213 чол. (на 58,64%) на противагу зменшенню обсягу товарної продукції з 10471 до 10205 млн дол. США (на 2,54%).

Наступним етапом аналізу ефективності використання персоналу був розрахунок статистичних показників ряду динаміки чисельності працюючих, а саме абсолютний приріст, темп зростання, темп приросту та абсолютне значення 1% приросту ланцюговим методом, коли всі дані порівнюємо з попередніми для відстеження тенденції та зміни кількості персоналу по рокам (табл. 3).

Дані абсолютного приросту показали, що кількість працівників з роками зростає. Це є підтвердженням розширення територіальних меж та збільшення розмірів компанії. Поглинання одного з найбільших гравців на ринку соняшникової олії, свого прямого конкурента - компанії "Allseeds" у 2010 р, призвело до значного збільшення кількості працівників у 2010 р. У середньому за 2007-2012 рр. кількість персоналу збільшилась на 2643 людини, темпи зростання у 2011 і 2012 рр. дорівнювали 118% і 141% відповідно.

Далі нами був проведений аналіз взаємозв'язку динаміки чисельності персоналу та показників ефективності діяльності агропромхолдингу "Кернел".

Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу взаємозв'язку персоналу та фінансових показників на рентабельність

виробництва агропромхолдингу "Кернел" наведені нижче (табл. 4).

Таблиця 1. **Показники фінансової звітності та інша облікова інформація агропромхолдингу "Кернел" за 2007-2012 рр.[1]**

Показники	Рік					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Кількість працівників, чол.	3785	4528	6438	10213	12054	17000
Товарна продукція, млн. дол. США	3504	6631	10 471	10 205	18 991	21 692
Активи, млн. дол. США	2751	7556	6997	11 248	15 619	21 005
Грошові потоки, млн. дол. США	253	885	1293	595	1159	825

Таблиця 2. **Оцінка ефективності використання персоналу агропромхолдингу "Кернел" за 2007-2012 рр.[2]**

Показники	Рік					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Продуктивність праці за товарною продукцією, млн дол./чол.	0,9258	1,4644	1,6264	0,9992	1,5755	1,2760
Фактичний обсяг активів на 1-го працюючого, дол./чол.	0,7268	1,6687	1,0868	1,1013	1,2958	1,2356
Фактична кількість грошових потоків на 1-го працівника, дол./чол.	0,0668	0,1955	0,2008	0,0583	0,0962	0,0485

Таблиця 3. **Тенденція зміни кількості працівників агропромхолдингу "Кернел" за 2007-2012 рр.[3]**

Показники	Рік					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Кількість працівників, чол.	3785	4528	6438	10213	12054	17000
Абсолютний темп приросту, чол.	-	743	1910	3775	1841	4946
Темп зростання, %	-	119,63	142,182	158,636	118,026	141,032
Темп приросту, %	-	19,63	42,18	58,64	18,03	41,03
Абсолютне значення 1 % приросту, чол.	-	37,85	45,28	64,38	102,13	120,54

Таблиця 4. **Вихідні дані агропромхолдингу "Кернел" за 2007-2012 рр. для проведення кореляційно-регресійного аналізу[4]**

Роки	Показники				
	Рентабельність виробництва	Товарна продукція, млн дол. США	Кількість працівників, чол.	Активи, млн дол. США	Грошові потоки, млн дол. США
2007	0,0731	3504	3785	2751	253
2008	0,1649	6631	4528	7556	885
2009	0,1856	10 471	6438	6997	1293
2010	0,2142	10 205	10213	11 248	595
2011	0,1572	18 991	12054	15 619	1159
2012	0,1703	21 692	17000	21 005	825

[1] *Складено авторами за даними [13]*

[2] *Розраховано авторами на основі даних [13]*

[3] *Розраховано авторами на основі даних [3; 13]*

[4] *Розраховано авторами на основі даних [13]*

Отримані результати моделювання свідчать про наступне: коефіцієнт кореляції (r = 0, 9871), який лежить у межах (-1;1) та вказує на прямий, сильний, лінійний зв'язок між чисельністю працівників та іншими фінансовими показниками; результати дослідження показують, що варіація зміни чисельності персоналу на 97,43% (коефіцієнт детермінації $R^2=0,9743$) пов'язана з варіацією товарної продукції, активів та грошових потоків і лише на 2,57% з іншими випадковими величинами, разом із стохастичною компонентою. Результати аналізу на основі отриманої регресійної моделі пояснюються наступним чином: збільшення кількості працівників на 0,389 одиниць відбувається при збільшенні обсягу товарної продукції на 1 млн дол.; на 0,402 одиниці при збільшенні активів, а при збільшенні грошових потоків – зменшується на 2,759 одиниць.

Нами також було проведено дослідження зв'язку між показниками рентабельності виробництва, кількості працюючих, товарної продукції, активів та грошових потоків. Результати моделювання свідчать про наступне: коефіцієнт кореляції (r = 0, 9774), який лежить у межах (-1;1) та вказує на прямий, сильний, лінійний зв'язок між кількістю працівників, фінансовими показниками та рентабельністю виробництва; варіація зміни рентабельності виробництва на 94,96 % (коефіцієнт детермінації $R^2=0,9496$) залежить від варіації кількості працівників, товарної продукції, активів та грошових потоків, і лише на 5,04% від інших випадкових величин, разом із стохастичною компонентою.

Отже, економіко-математичне моделювання підтвердило взаємозв'язок показників динаміки персоналу та ефективності діяльності підприємства. У зв'язку з цим виникає потреба використання комплексної методики, яка б при аналізі конкурентоспроможності підприємства обов'язково містила кадрову складову.

Традиційні методики визначення конкурентоспроможності підприємства передбачають розрахунок показників ефективності виробничої, фінансової та збутової діяльності на основі фінансової звітності та іншої облікової інформації, тобто винятково фінансових показників [4, с. 42].

Для проведення оцінки конкурентоспроможності з урахуванням такої складової, як персонал, з-поміж інших методів (табл. 5) нами було обрано Збалансовану систему показників (ЗСП, англ. Balanced Scorecard (BSC)) Р. Каплана та Д. Нортона [14]. ЗСП забезпечує інтеграцію фінансових та нефінансових індикаторів з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між ними. Крім того, дозволяє провести деталізований моніторинг діяльності компанії в стратегічному контексті, оперативно та ефективно приймати управлінські рішення; здійснювати контроль за найбільш важливими кількісними та якісними показниками діяльності на різних рівнях управління (ефективність бізнесу загалом окремих бізнес-процесів, структурних підрозділів і кадрових ресурсів). Складає не тільки систему виміру ефективності діяльності підприємства в стратегічному фокусі, але і повнофункціональну систему управління.

До альтернативних методів оцінки ефективності діяльності підприємства та вибору стратегій його розвитку, які ґрунтуються на підвищенні ефективності використання персоналу, відносять, як зазначалося вище, SMART (метод управління й мотивації персоналу), метод S5(розвиток персоналу) та TPS (універсальна система показників). Проте вони були відкинуті нами, оскільки або зосереджують увагу на персоналі без урахування його впливу на ефективність діяльності підприємства загалом (метод S5) або обмежені використанням у поточному періоді функціонування організації (SMART) або ж ураховують більшою мірою особистісні якості працівників, що можна визначити лише при проведенні внутрішнього аналізу (TRS). А Збалансована Система Показників передбачає управління фінансовими показниками для створення її майбутньої вартості через інвестиції в персонал. Такий, більш широкий, погляд на управління забезпечує об'єктивну оцінку стану компанії, аналіз її можливостей та конкурентоспроможності.

Ми вважаємо, що до етапів проведення аналізу за допомогою ЗСП необхідно додати SWOT-аналіз і визначення факторів успіху. Таким чином послідовність проведення аналізу буде наступною: 1) SWOT-аналіз і визначення факторів успіху; 2) визначення стратегічних цілей; 3) визначення показників та їх цільових значень, проведення розрахунку показників; 4) розробка плану стратегічних заходів та 5) підтримка, оновлення та розвиток ЗСП.

Відповідно до визначених етапів нами спочатку було проаналізовано стан внутрішнього та зовнішнього середовища компанії "Кернел"за допомогою SWOT-аналізу (табл. 6).

На основі визначення сильних та слабких сторін внутрішнього середовища функціонування підприємства, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища нами було визначено його фактори успіху та невдачі (табл. 7).

Далі була сформована таблиця (табл. 8), де використані дані аналізу попередніх етапів: фактори внутрішнього та зовнішнього середовища та стратегічні цілі були відображені у кожному з напрямів діяльності (фінансова, клієнтська, внутрішніх бізнес-процесів та перспектива навчання та розвитку персоналу) компанії [17, с. 11; 18, с. 24]. Кожний напрям (права частина

таблиці) може містити кілька цілей. При проведенні аналізу варто відразу визначити, яку мету ми ставимо у кожному окремому випадку щодо кожної сфери бізнесу, якого вона стосується.

Таблиця 5. **Порівняльна характеристика методів оцінки ефективності діяльності та вибору стратегій підприємства, які ґрунтуються на підвищенні ефективності використання персоналу[1]**

№п/п	Назва	Групи факторів вибору стратегії	Мета	Стратегія
1.	Збалансована система показників ЗСП-модель. Автори: Нортон Д., Каплан Р. (1990 р.)	1 – фінанси – клієнти 3 – навчання та кар'єрне зростання 4 – внутрішні бізнес-процеси	Спрямована на оцінку інновацій, навчання та освіти персоналу, розвитку продукції та послуг, компетентності працюючих та корпоративної культури	Інноваційна кадрова стратегія
2.	Метод управління й мотивації персоналу "Management by Objectives" Автор: Пітер Друкер (1954 р.)	SMART: 1 – S - специфічні для організації / підрозділу / співробітника 2 – M - вимірні (підрахунок продуктивності) 3 – A - досяжні, реалістичні 4 – R - орієнтовані на результат, не на зусилля 5 – T- визначені в часі	Встановлення на початку періоду (місяць, квартал) для організації, підрозділів, відділів та працівників, чітких задач, від яких буде залежати преміювальна частина заробітної плати співробітників	Стратегія підвищен-ня продуктив-ності праці
3.	Метод 5S Автор: Каору Ісікава (1960 р.)	1 – сортування-відділення 2 – раціональне розташування 3 – прибирання 4 – S-стандартизація 5 – S-удосконалення	Акцентує увагу на звичайних працівниках і зміні їх ставлення до своєї діяльності	Стратегія розвитку кадрів
4.	TPS (Total Performance Scorecard) – універсальна система показників	1 – збалансована система показників 2 – тотальна якість 3 – управління результативністю 4 – управління компетенціями	Спрямування на максимальний розвиток особистості всіх співробітників компанії й оптимальне використання їх можливостей для досягнення найвищих показників	Інноваційна кадрова стратегія

Таблиця 6. **SWOT-аналіз середовища функціонування агропромхолдингу "Кернел" за 2012 р.[2]**

	Сильні сторони (S)	***Слабкі сторони (W)***
Внутрішнє середовище	1. Продукція користується стабільним попитом 2. Впровадження екотехнологій: а) захист довкілля; б) скорочення витрат на паливо 3. Сильна позиція у ринкових сегментах 4. Висока пропускна спроможність терміналів 5. Ціни доступні всім категоріям покупців 6. Швидке адаптування до потреб споживача 7. Висока кваліфікація персоналу 8. Система Софтвер колумн	1. Використання застарілих технологій, спрямування не на модернізацію, а на розширення компанії 2. Високий рівень залежності від природно-кліматичних умов 3. Неліквідність вирощування цукрових буряків 4. Обмеженість ринку збуту у цукровому сегменті
	Можливості (O)	***Загрози (T)***
Зовнішнє середовище	1. Купівля перспективних потужностей у Росії 2. Конкурентоспроможна цінова політика у зерновому сегменті 3. Вертикальна інтеграція 4. Сприятлива політична ситуація для компанії в Україні 5. Налагоджена соціальна політика як засіб сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів	1. Нестабільний політичний клімат у країнах, де компанія провадить свою діяльність 2. Можливість неврожаю зернових і соняшника 3. Посилення конкурентної боротьби 4. Привабливість ринку сої

[1]*Складено авторами на основі даних [15, с. 138].*
[2]*Складено авторами на основі даних [13; 16]*

Таблиця 7. Характеристика діяльності компанії “Кернел” з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища за 2012 рік[1]

	Сильні сторони (S) Рішення: підтримувати? розвивати?	**Слабкі сторони (W)** Рішення: ліквідувати? що саме? в якому порядку?
Можливості (O) Рішення: використовувати?	Покупка у Росії зернового терміналу в порту Тамань за $ 265 млн. Завдяки угоді, український холдинг зможе почати оперувати на ринку як зернотрейдер і розраховує охопити близько 9% російського експорту. Зерновий термінальний комплекс "Тамань" повинен стати одним з найбільших у Росії. Він розташований в південно-західній частині Таманського півострова і володіє елеваторами на 80 тис. т зерна з можливістю збільшення до 220 тис. т, а також двома причалами загальною потужністю перевалки 3 млн т (у планах - збільшити до 5 млн т).	Потрібно зосередитись на придбанні підприємств конкурентів. Це поліпшить виробничу базу, підвищить потужності фірми. На одного конкурента стане менше. Компанія “Кернел”, поглинула одного з найбільших гравців на ринку соняшникової олії, свого прямого конкурента - компанію “Allseeds” у 2010 році.
Загрози (T) Рішення: пом’якшити?	У такому випадку доцільно почати надавати ще одну послугу або ж збільшувати їх кількість, наприклад, елеваторні потужності. Так до 2014 р. планується побудувати 6 елеваторів. Елеваторні потужності нададуть змогу забезпечити послугами близько 2 тис. українських сільгосппідприємств. Подібний крок підвищить конкурентоспроможність, а, відповідно, збільшиться кількість клієнтів.	Відмова від цукрового бізнесу. Цукрові заводи дісталися “Кернел” після купівлі одного з найбільших вітчизняних виробників цукру "Цукрового союзу “Укррос”. Андрій Веревський зазначив, що готовий продати чотири цукрові заводи - Чортківський цукровий завод, Пальмірський цукровий завод, Оржицький цукровий завод і ТОВ ”Цукрове” (цукровий завод у Харківській області).

Таблиця 8. Перехресний аналіз стратегічних цілей, факторів зовнішнього та внутрішнього середовища агропромхолдингу “Кернел” за головними напрямами його діяльності за методикою ЗСП[2]

Фактори		Стратегічні цілі	Напрями
Зовнішні	Внутрішні		
1. Конкурентоспроможна цінова політика у зерновому сегменті 2.Вертикальна інтеграція	1. Продукція компанії користується стабільним попитом 2. Ціни доступні всім категоріям покупців	Збільшення рентабельності власного капіталу, чистого прибутку та обсягів продажів	Фінанси
1. Купівля перспективних потужностей у Росії 2. Налагоджена соціальна політика як засіб сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів та збільшення їх лояльності	1. Сильна позиція у ринкових сегментах, добре знаний лідер 2. Швидке адаптування до потреб споживача	Частка ринку: Росія (закріпити успіх на російському ринку для подальшого розвитку компанії); Україна (поліпшити ведення с/г за допомогою достатнього набутого досвіду).	Клієнти
1. Можливість неврожаю зернових і соняшника 2. Привабливість ринку сої	1.Неліквідність вирощування цукрових буряків 2.Обмеженість ринку збуту у цукровому сегменті	Розвиток власної збутової мережі, завантаження потужностей, збільшення обсягів перевалки зерна	Внутріш-ні бізнес-процеси
1. Упровадження екотехнологій: a. Захист довкілля 2. Висока кваліфікація персоналу	1.Використання застарілих технологій, спрямування не на модернізацію, а на розширення компанії	Підвищення кваліфікації персоналу з управління відносинами з клієнтами	Персонал

[1] *Складено авторами на основі даних [13; 16]*

[2] *Складено авторамина основі даних [13; 14; 19]*

При проведенні подальшого аналізу внутрішніх процесів у компанії та їх зовнішніх наслідків було вибрано рівну кількість показників – по 5 з кожного напрямку [6, с. 45]. Далі було визначено вагомість кожного показника залежно від його впливу на підприємство (табл. 9).

На наступному етапі нами було проведено розрахунки необхідних показників у кожній із складових діяльності підприємства та порівняння їх розрахункових значень з нормативними (табл. 10).

Таблиця 9. **Вагомість ключових показників ефективності за напрямами для агропромхолдингу "Кернел"[1]**

№ з/п	*Показник (X i)*	*Вагомість показника (M i)*
	«Фінанси»	
1.1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($К_{абс.л.}$)	0,20
1.2.	Коефіцієнт загальної ліквідності ($К_{зл}$)	0,18
1.3.	Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів ($К_{дз}$)	0,14
1.4.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE)	0,23
1.5.	Коефіцієнт рентабельності активів (ROA)	0,25
	«Клієнти»	
2.1.	Частка сегменту ринку «Олія масового продажу» (ЧР)	0,24
2.2.	Питома вага обсягів перевалки в експортних терміналах "Kernel" відносно України ($ПВ_{обс\ пер}$)	0,22
2.3.	Рівень збиткових асортиментних груп у заг. обсязі ($Р_{заг}$)	0,18
2.4.	Відношення середньої ціни на продукцію до середньоринкової ціни на аналогічну продукцію конкурентів ($К_{сц}$)	0,20
2.5.	Питома вага нормальної дебіторської заборгованості ($ПВ_{деб.заборг.}$)	0,16
	Внутрішні бізнес-процеси»	
3.1.	Питома вага основної продукції в загальному обсязі, що випускається ($ПВ_{осн.пр.}$)	0,25
3.2.	Коефіцієнт планового збільшення обсягів продажів ($К_{плобпр}$)	0,20
3.3.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів ($К_{об}$)	0,18
3.4.	Коефіцієнт рентабельності виробництва ($К_{р.вир.}$)	0,22
3.5.	Коефіцієнт ритмічності виробництва ($К_{ритм}$)	0,15
	«Навчання і розвиток»	
4.1.	Коефіцієнт підвищення кваліфікації ($К_{кв}$)	0,26
4.2.	Рентабельність персоналу (ROL)	0,22
4.3.	Частка витрат на навчання та розвиток персоналу ($Чв_{навч.,розв}$)	0,16
4.4.	Фактичний обсяг активів на 1-го працюючого ($Акт_{прац}$)	0,16
4.5.	Частка персоналу у загальній чисельності персоналу основного конкурента компанії "Бунге" ($ЧП_{перс}$)	0,2

[1]*Розраховано авторами за даними [13; 20]*

Таблиця 10. **Результати аналізу показників діяльності агропромхолдингу "Кернел" за збалансованою системою показників за 2012 рік[1]**

Складова	Назва показника	Значення показника	
		розрахункове	Нормативне
Фінанси	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, $К_{абс.л.}$	0,19	0,2…0,3
	Коефіцієнт загальної ліквідності, $К_{зл}$	2,63	більше 1
	Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів, $К_{дз}$	0,584	зростання-погано
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, ROE	0,1018	не менше 1%
	Коефіцієнт рентабельності активів, ROA	0,1744	оптимально 10-20%
Клієнти	Частка сегменту ринку «Олія масового продажу», ЧР[2]	0,36	більше ¼ ринку
	Питома вага обсягів перевалки в експортних терміналах "Кернел" відносно України, $ПВ_{обс\ пер}$[3]	0,0147	-
	Рівень збиткових асортиментних груп у загальному обсязі, $Р_{заг}$	0,1429	не більше 30 %
	Відношення середньої ціни на продукцію до середньоринкової ціни на аналогічну конкурентів, $К_{сц}$[4]	1,0592	не більше 5 грн
	Питома вага нормальної дебіторської заборгованості, $ПВ_{деб.заборг.}$	12,56%	до 40% активів
Внутрішні бізнес-процеси	Питома вага основної продукції в загальному обсязі, $ПВ_{осн.пр.}$[5]	43,29	близько 50%
	Коефіцієнт планового збільшення обсягів продажів, $К_{плобпр}$[6]	0,1127	-
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, $К_{об}$	1,8991	зростання
	Коефіцієнт рентабельності виробництва, $К_{р.вир.}$	12,51%	на рівні 25%
	Коефіцієнт ритмічності виробництва, $К_{ритм}$[7]	25,67%	зростання
Навчання та розвиток персоналу	Коефіцієнт підвищення кваліфікації, $К_{кв}$[8]	0,1765	зростання
	Рентабельність персоналу, ROL	12,57	зростання
	Частка витрат на навчання та розвиток персоналу, $Чв_{навч.,розв.}$[9]	0,117	зменшення
	Фактичний обсяг активів на 1-го працюючого, $Акт_{прац}$	127,602	-
	Частка персоналу у чисельності конкурента ("Бунге"), $ЧП_{перс}$	0,5667	-

[1]Розраховано авторами за даними [21]

[2]Частка ринку "Кернел" по Україні в різних сегментах: олія масового продажу – 36 %; виробництво і продаж соняшникової олії в пляшках – 32%; експорт зерна з України – 8,7%;

[3]"Кернел" збільшив обсяги перевалки в експортних терміналах на 89,2% - до 740,13 млн т., по Україні збільшився на 0,8% - до 113,195 млн т.; на експортні перевезення припало 706,68 млн т. (зростання на 18,2%);

[4]Для проведення дослідження були розглянуті ціни на товари провідних торгових марок компанії "Кернел" (олія рафінована, 1 літр) станом на 01.12.2012 р.: "Щедрий Дар" - 15,99 грн, "Стожар" - 15,89 грн, "Чумак домашня" - 16,99 грн та "Чумак золота"- 16,29 грн та олію "Олейна" компанії "Бунге" - 15,38 грн;

[5]Частку олії масового продажу та олії в пляшках у загальному обсязі (основна продукція);

[6]У 2013фінансовому році заплановано збільшити виручку з 2,157 до 2,4 млрд дол. (звіт компанії за 2012 р.);

[7]Збільшено переробку насіння соняшнику в 1 кв. 2013 фінансового року порівняно з аналогічним періодом 2012 р. на 60,2% - до 458,1 тис. т.; виробництво рафінованої олії - 24,3 тис. т., що на 26,7% менше; виробництво пляшкової олії - скоротилося на 28,2% - до 20,3 тис. т. , а продаж до 26,34 %; збільшено продаж наливної соняшникової олії на 89,3% - до 199 тис. т.; продаж зерна збільшився на 22,2% - до 509,6 тис. т.;

[8]Частка працівників, які підвищили кваліфікацію щодо нових методів роботи, складає близько 3000 співробітників;

[9]Протягом 2012 фінансового року "Кернел"витратив близько 0,2 млн дол. США в навчання і розвиток персоналу.

Інтегральний груповий показник окремого напряму діяльності, що характеризує вплив ЗСП на результативність діяльності компанії "Кернел", був розрахований за формулою:

$$К_i = \sum_{i=1}^{n}(Xi \cdot Mi) \quad (1)$$

де: M_i - вагомість кожного показника;

X_i- показники, що характеризують кожен напрям ЗСП в межах *i*-того показника.

Після проведених розрахунків нами був отриманий загальний інтегральний показник ефективності усіх напрямів діяльності (формула 2):

$$Ізаг = I_{фінанси} \times I_{клієнти} \times I_{бізнес-процеси} \times I_{персонал} = 0{,}7543 \quad (2)$$

Для визначення базової стратегії змін нами була використана наступна шкала оцінювання [20]:

- від 0 до 0,35 - відповідає базовим стратегіям змін "Скорочення або виходу з бізнесу" або "Перебудови". Підприємство функціонує неефективно.
- від 0,35 до 0,70 - відповідає базовим стратегіям змін "Перебудови" або "Оптимізації". Необхідним є перегляд планово-управлінських рішень.
- від 0,70 до 0,85 - відповідає базовим стратегіям змін "Розвитку" або "Оптимізації", тобто показники ефективності достатньо високі.
- від 0,85 до 1 - відповідає базовим стратегіям змін "Розвитку" або "Випередження", тобто йдеться про високі показники діяльності.

Розрахований загальний інтегральний показник досліджуваного підприємства потрапляє в інтервал від 0,7 до 0,85 ($I_{заг}$=0,7543), що дозволяє нам зробити висновок про доцільність вибору стратегії змін "Розвиток" або "Оптимізація". Показники ефективності в усіх 4-х аспектах діяльності є досить високими, вони наближаються до еталонного (оптимального) значення або ж навіть збігаються з ним. У цьому випадку доцільна загальна корпоративна стратегія концентрованого зростання, а саме стратегія розвитку ринку, і купівля в Росії зернового терміналу в порту Тамань за 265 млн дол. [13] свідчить про перші кроки на шляху впровадження даної стратегії.

Отже, результати аналізу за допомогою ЗСП свідчать про високі показники ефективності функціонування та конкурентоспроможність агропромхолдингу "Кернел" завдяки розвитку та взаємодії всіх напрямів його діяльності. Ці показники були досягнуті в тому числі завдяки належній стратегії управління персоналом компанії, яка зорієнтована на стратегію добору та навчання. Протягом 2012 фінансового року компанія вклала близько 0,2 млн дол. США в навчання і розвиток приблизно 3000 своїх співробітників [13]. Здоров'я та безпека співробітників має першорядне значення для компанії "Кернел". Вони надають працівникам усі необхідні реалізації, що значно перевищують нормативні вимоги. Крім того, інвестиції спрямовуються на безпеку та навчання для своїх працівників, підтримуються місцеві громади, клініки в сільських районах.

Досвід компанії "Кернел" є цікавим з огляду його впровадження на інших вітчизняних підприємствах. Так у компанії діє навчальний центр під назвою "SmartFarm", який був створений на базі одного з кластерів сільського господарства. Навчальний процес у "SmartFarm" заснований на модульному принципі, через який співробітники набувають знання та навички, які є важливими для ефективної роботи у цій сфері діяльності. Навчальна діяльність заснована на постійному партнерстві з різними підрозділами, відбувається постійне поліпшення навчальних курсів, що робить їх більш ефективними та відповідними до вимог співробітників і корпоративних цілей.

Завданням будь-якої організації, що прагне до зростання і забезпечення ефективності власного бізнесу, є залучення нових професійних кадрів, а також заохочення персоналу, який вже працює на підприємстві. Виважена кадрова політика стає запорукою успіху, а мотивація персоналу — потужним інструментом конкурентної боротьби. З огляду на це, важливим буде вивчення зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу.

Протягом XX ст. у світі сформувалась умовна класифікація підходів до мотивації праці: американська, західноєвропейська та японська [3, с. 94]. Крім того, у західноєвропейському підході виокремлюють три найбільш характерні системи: французьку, німецьку та шведську, які також мають свої особливості.

Кожна з цих моделей має свої національні риси та відмінні підходи до мотивації персоналу. У наш час у багатьох країнах Західної Європи, США і Японії мотиваційні

аспекти управління персоналом підприємств набули великого значення, і ці методи і досвід мотивації можуть бути з успіхом використані у вітчизняній практиці [6, с.73; 23, с. 94].

Сучасні тенденції формування зарубіжних систем мотивації праці в узагальненому вигляді наведені в табл. 11.

Отже, вивчення зарубіжного досвіду формування системи мотивації на зарубіжних фірмах дозволяє розробити та впровадити в практику господарювання вітчизняних підприємств нові підходи до управління мотиваційними процесами, а саме - чітке встановлення цілей, визначення видів стимулювання відповідно до результатів діяльності та використання матеріальних та нематеріальних форм стимулювання працівників для забезпечення ефективної діяльності.

Персонал має специфічний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. Достатня забезпеченість підприємств персоналом відповідного рівня кваліфікації та професійних навичок, їхнє раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції та підвищення ефективності виробництва, а отже, і забезпечення конкурентних переваг на ринку. Зокрема, від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності його використання, залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, використання техніко-технологічної бази і, як наслідок, ефективність діяльності та конкурентоспроможності загалом. У майбутньому вважаємо за необхідне оцінити можливості використання у практиці господарювання вітчизняних підприємств методик визначення рівня конкурентоспроможності підприємства на основі оцінки вартості людського капіталу.

Таблиця 11. **Міжнародний досвід мотивації праці у розвинених країнах світу[1]**

Країна	Основні чинники мотивації праці	Характерні особливості мотивації праці
Японія	Професійна майстерність, вік, стаж, результативність праці	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької активності, якість роботи, висока кваліфікація,	Поєднання елементів відрядної і почасової систем Участь у прибутку Технологічні надбавки Дотримання технологічної дисципліни
Франція	Кваліфікація, якість роботи, рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці Бальна оцінка праці працівника за професійною майстерністю Додаткові винагороди (виховання дітей, надання автомобіля)
Німеччина	Якість	Стимулювання праці Соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація системи податків і пільг Сильна соціальна політика

Список літератури

1. *Мажар, М. А. Вплив трудових ресурсів на конкурентоспроможність підприємства [Текст] / М. А. Мажар // Вісник ЖДТУ. - №2 (52), 2010. - С. 258 - 261.*
2. *Жуковський, М. О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства[Текст] / М. О. Жуковський // Актуальні проблеми економіки. -2007. - № 2. - С. 54-59.*
3. *Сай, І. А. Особливості формування трудових ресурсів в економіці[Текст]/ І. А. Сай // Економіка & держава. - 2008. - №2. - С. 103-104.*
4. *Кваша, С. Конкурентоспроможність вітчизняної аграрної продукції в умовах вступу до СОТ [Текст] / С. Кваша, О. Лука // Економіка України. - 2003.- №10. - С. 79-85.*

[1]*Складено авторами на основі [23, с. 94]*

5. *Гараев, И. М. Проблемы оценки конкурентоспособности организации [Електронний ресурс] / И. М. Гараев // Режим доступу:http://kampi.ru/scitech/index.php?NAME=1disk/stat1.html*
6. *Щербак, В. Г. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства [Текст] / В. Г. Щербак, О. Ю. Славгородська // Наукові праці ДонНТУ: Серія економічна. - 2005. - № 8.- С. 94-101.*
7. *Грейсон, К. Дж. мл. Американский менеджмент на пороге XXI века [Текст] / Джексон К. Грейсон мл., Карла О'Делл : [пер. с англ. И. С. Олейник, С. П. Семенцов]. - М. : Экономика, 1991. - 319 с. :*
8. *рис., табл. - Дод. тит. арк. англ.*
9. *Клименко, С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. [Текст] / С. М. Клименко. - К.: КНЕУ, 2006. - 527 с.*
10. *Дмитренко, Г. А. Мотивация и оценка персонала : учебное пособие [Текст] / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. - К.: МАУП, 2002. - 248 с.*
11. *Іванченко, Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах [Текст] / Г. В. Іванченко // Економіст. - 2010. - № 3. - С. 21-23.*
12. *Риндзак, О. Мотивація зайнятості населення на регіональному ринку праці: соціологічний контекст [Текст] / О. Риндзак // Регіональна економіка. - 2000. - №4. - С. 125-131.*
13. *Семикіна, М. В. Мотивація конкурентоспроможності праці: Теорія і практика регулювання: моногр. [Текст] / М. В. Семикіна. - Кіровоград: ПіК, 2003. - 426 с.*
14. *Офіційний сайт агрохолдингу «Кернел» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kernel.ua/en/financial/reports/.*
15. *Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston, MA.*
16. *Мельник, Ю. М. Применение системы сбалансированных показателей на примере завода «АКВАИЗОЛ» [Текст]/ Ю. М. Мельник, О. С. Савченко // Економічні проблеми сталого розвитку : науково-технічна конференція викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту, 19-23 квітня 2010 р. - Суми : Вид-во СумДУ, 2010. - Ч. 3. - С. 138-139.*
17. *Офіційний сайт компанії Bloomberg [Електронний ресурс]ю – Режим доступу : http://www.bloomberg.com/ю*
18. *Петраченко, Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства [Текст] / Д. Петраченко // Схід. - 2009. - №9. - 23-27 с.*
19. *Пономарьова, І. В. Реалізація стратегії розвитку підприємства за допомогою збалансованої системи показників [Текст] / І. В. Пономарьова// Економічний простір : зб. наук. пр. - №27. - Дніпропетровськ : ПДАБА, 2009. - С. 202 - 210.*
20. *Гетьман, О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. - 2-ге видання. - К. : Центр учбової літератури, 2010. - 488 с.*
21. *Садєков, А. А.Методичний підхід до визначення базової стратегії змін підприємства на основі збалансованої системи показників [Електронний ресурс] / А. А. Садєков, О. Ю. Гусєва // Режим доступу :http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vdnuet/econ/2010_3/Sadekov.pdf.*
22. *Офіційний сайт агропромхолдингу "Астарта-Київ". – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://astartakiev.com/en/for_investors/financial-results.htm.*
23. *Офіційний сайт компанії "Бунге". – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.bunge.com/*
24. *Рукасов, С.В. Анализ систем мотивации персонала с учетом опыта ведущих стран мира [Текст] / С. В. Рукасов // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. - 2009. - № 5. - С. 93-96.*

References

1. *Mazhar, M. (2010). Effect of labor on the competitiveness of enterprises [Vplyv trudovykh resursiv na konkurentospromozhnist pidpryiemstva]. Bulletin ZSTU, 2 (52), 258 – 261.*
2. *Zhukovsky, M. (2007). Human Resources as part of the competitiveness of enterprises [Trudovi resursy yak skladova konkurentospromozhnosti pidpryiemstva]. Actual problems of economy, 2, 54-59.*
3. *Say, I. (2008). Features of the labor force in the economy [Osoblyvosti formuvannia trudovykh resursiv v ekonomitsi]. Economy & state, 2, 103-104 .*
4. *Kvasha, S. (2003). Competitiveness of agricultural products in the WTO [Konkurentospromozhnist vitchyznianoi ahrarnoi produktsii v umovakh vstupu do SOT]. Economy of Ukraine, 10, 79-85.*
5. *Haraev, I. (2005). Problems evaluation of competitiveness of the organization [Problemы otsenky konkurentosposobnosty orhanyzatsyy]. Proceedings DNTU : A series of economic, 8, 94-101. Retrieved September 15, 2013, from : http://kampi.ru/scitech/index.php ?NAME=1disk/stat1.html.*
6. *Shcherbakov, V., Slavgorodska O. (2005). Classification competitive advantages personnel [Klasyfikatsiia konkurentnykh perevah personalu pidpryiemstva]. Proceedings DNTU: A series of economic, 8, 94-101.*
7. *Grayson, C. Jackson Jr. (1991). American management on the threshold of the XXI century [Amerykanskyi menedzhment na porohe XXI veka]. Moscow: Economy.*

8. *Klimenko, S. (2006). Managing enterprise's competitiveness [Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstva]. Kyiv: Kyiv National Economic University.*
9. *Dmitrenco, G. (2002). Motivation and evaluation of staff: Textbook [Motyvatsyia y otsenka personala : uchebnoe posobye]. Kyiv: AIDP.*
10. *Ivanchenko, G. (2010). Features of intangible incentives to domestic enterprises [Osoblyvosti vykorystannia nematerialnykh stymuliv na vitchyznianykh pidpryiemstvakh] . Economist, 3, 21-23.*
11. *Ryndzak, A. (2000). Motivation employment at the regional labor market : a sociological context [Motyvatsiia zainiatosti naselennia na rehionalnomu rynku pratsi: sotsiolohichnyi kontekst]. Regional Economy, 4, 125-131 .*
12. *Semykina, N. (2003). Motivation competitiveness of labor: Theory and Practice regulations [Motyvatsiia konkurentospromozhnosti pratsi: Teoriia i praktyka rehuliuvannia]. Kirovograd: PIC.*
13. *Official site of the agricultural holding "Kernel". Retrieved September 15, 2013, from : http://www.kernel.ua/en/financial/reports/*
14. *Kaplan, R., Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, Boston, MA.*
15. *Miller, J. (2010). Application Balanced Scorecard for Example Plant "AKVAYZOL" [Prymenenye systemы sbalansirovannyh pokazatelei na prymere zavoda «AKVAYZOL»]. Economic Problems of Sustainable Development: Scientific Conference faculty, staff and students of the Faculty of Economics and Management, Sumy: Sumy State University, Part 3.*
16. *Official website of Bloomberg. Retrieved September 15, 2013, from :: http://www.bloomberg.com/*
17. *Petrachenko, D. (2009). Motivation and promotion of staff as a tool for improving the activity of an enterprise [Motyvatsiia i stymuliuvannia pratsi personalu yak instrument udoskonalennia diialnosti pidpryiemstva]. East, 9, 23-27 .*
18. *Ponomarev, I. (2009). Sales development strategy through the Balanced Scorecard [Realizatsiia stratehii rozvytku pidpryiemstva za dopomohoiu zbalansovanoi systemy pokaznykiv]. Economic Space: zb.nauk . 27.*
19. *Hetman, A. (2010). Business Economics [Ekonomika pidpryiemstva]. K. : Center of Literature.*
20. *Horvath, P. (2000). Balanced Scorecard as the control means of enterprise management [Sbalansyrovannaia systema pokazatelei kak sredstvo upravlenyia predpryiatyem]. Problems of theory and practice of management, 4, 108-113.*
21. *Official site Astarta "Astarta-Kyiv". Retrieved September 15, 2013, from : http://astartakiev.com/en/for_investors/financial-results.htm.*
22. *Official site of "Bunge". Retrieved September 15, 2013, from : http://www.bunge.com/.*
23. *Rukas, S. (2009). Analysis of personnel motivation systems based on the experience of leading countries [Analyz system motyvatsyy personala s uchetom opyta vedushchykh stran myra]. Visnik Khmelnitsky Nat. University, 5, 93-96.*

Стаття надійшла до редакції 31.10.2013 р.