

V. Ivanov

SOLVENCY OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF A CRISIS

The article presents the conceptual foundations of ensuring an industrial enterprise solvency, which include definition of the content and matter of ensuring an enterprise solvency, formation of aims and main tasks of solvency control, grounding of functional essence of solvency control, determination of requirements to the control of solvency by an industrial enterprise.

Key words: solvency, enterprise, solvency ensuring, solvency control, conceptual foundations.

© В. Іванов

Надійшла до редакції 15.10.2009

УДК 658.310.8

**ХАРАКТЕРИСТИКА МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО
ПІДПРИЄМСТВА****ВАЛЕРІЯ КОЛОСОК,**

кандидат економічних наук, доцент

Приазовського державного технічного університету, м. Маріуполь

АНТОНІНА АЛІСТАЄВА,

аспірант Приазовського державного технічного університету, м. Маріуполь

У статті розглянуто та узагальнено заходи щодо розвитку трудового персоналу на підприємствах. На основі їх детального аналізу виділено три основних моделі управління розвитком трудового персоналу промислового підприємства, описані їхні основні характерні ознаки та властиві елементи, охарактеризовано джерела отримання підприємством ефекту від застосування кожної з моделей управління розвитком персоналу.

Ключові слова: розвиток персоналу підприємства, модель управління розвитком, складові моделі.

Постановка проблеми. В умовах нової економіки найбільш важливим резервом зростання економічних показників діяльності підприємства (а в остаточному підсумку і його ринкової цінності) виступає зростання вартості й підвищення ефективності використання людського капіталу. За умови зростання ролі трудових ресурсів як одного з основоположних факторів виробництва підприємствам усе більше уваги доводиться приділяти поліпшенню їх якості та цінності [1-2]. З таких позицій, розвиток персоналу стає одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації та забезпечення її конкурентної позиції на ринку. А управління розвитком персоналу підприємства шляхом реалізації комплексу цілеспрямованих управлінських дій повинне забезпечувати ефективне використання трудового потенціалу кожного працівника, підвищення його соціальної та професійної мобільності, що, у свою чергу, позитивно вплине на збільшення обсягів та оновлення номенклатури виробництва, забезпечить поліпшення фінансових результатів діяльності організації. У дослідженні виділено основні типи моделей управління розвитком

персоналу, які можуть застосовуватися вітчизняними промисловими підприємствами в умовах сучасної економіки [3-5].

Аналіз досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення даної проблеми і формулювання мети статті. Питання управління та розвитку персоналу є предметом дослідження багатьох зарубіжних і українських учених-економістів, зокрема М. Армстронга, Д. Богині, В. Шухарта, А. Кармінського, С. Фалько, В. Носова, В. Співака, С. Шеклі. Проте подальшої розробки потребують ті аспекти, які пов'язані з професійною спеціалізацією персоналу чи певним типом підприємства. У цьому контексті актуальним є аналіз найбільш характерних моделей управління розвитком персоналу промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу. У статті пропонується розглядати управління розвитком персоналу підприємства як сукупність управлінських дій підприємства, за рахунок здійснення яких відбувається забезпечення організації такими працівниками, які здатні реалізувати стратегію діяльності компанії, мають для цього бажання, необхідні

№ 9 (100) грудень 2009 р.

здібності та компетенцію. Однею з основних цілей підприємства при управлінні розвитком власного персоналу є створення умов, за яких будуть реалізовані всі можливі резерви росту потенціалу працівників і забезпечена їх висока мотивація на досягнення завдань виробництва. Такий потенціал, як правило, містить у собі як здатність набувати і використовувати нові знання, уміння і навички, так і накопичені нереалізовані ідеї про шляхи вдосконалення діяльності підприємства [1, с. 276]. Таким чином, можна запропонувати у якості визначення, що розвиток працівників підприємства (персоналу) - це процес підвищення інтелектуального, творчого, культурного потенціалу та освітнього рівня працівника на основі підвищення його розумових і фізичних здібностей, професійних якостей, талантів, виховання високих моральних якостей тощо, який спрямовано на формування людини як особистості та найвищої цінності підприємства.

Сукупність управлінських дій підприємства щодо розвитку персоналу можна відтворити у вигляді певної моделі, спрямованої на досягнення основних стратегічних цілей підприємства на основі відповідного розвитку конкретних елементів трудового потенціалу та отримання певного супроводжуючого ефекту. Дослідження досвіду застосування вітчизняними промисловими підприємствами комплексу

різних заходів, спрямованих на розвиток персоналу, показує, що механізм цілеспрямованого системного управління певними напрямками розвитку персоналу втілюється сьогодні лише на обмеженій кількості підприємств. Така ситуація значно ускладнює ідентифікацію моделей та інструментів управління розвитком персоналу. У той же час компанії, засновані на використанні передових принципів сучасного міжнародного менеджменту, з успіхом використовують такі технології управління.

Як модель управління розвитком персоналу підприємства пропонується розуміти модель, що відображує суттєві ознаки та основні елементи поведінки підприємства у сфері його діяльності щодо розвитку трудового персоналу. Вивчення такої моделі та її складових стає підґрунтям для планування, здійснення та контролювання процесу розвитку персоналу, а також аналізу економічної ефективності реалізації відповідних заходів. Аналіз практичних заходів на розвиток персоналу на ряді промислових підприємств металургійної та машинобудівної галузі дав можливість виділити три основних типи моделі, що використовуються сучасними промисловими підприємствами на сьогоднішньому етапі їх виробничої діяльності й за допомогою яких підприємства розвивають та поліпшують свій людський капітал (табл. 1).

Таблиця 1. - Види моделі управління розвитком персоналу підприємства

Назва	Мета застосування	Основні типи заходів реалізації
1. Модель «Конкурентні переваги»	Створення конкурентно-здатного персоналу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> розробка та реалізація спеціальних освітніх програм (проектів); забезпечення впровадження інновацій у сфері наукової організації праці та заходів щодо зниження витрат праці на виробництво продукції; організація та мотивація професійно-кваліфікаційного просування робітників і планування їхньої трудової кар'єри; організація системи цілеспрямованого інтенсивного заохочення до підвищення професійно-кваліфікаційного та освітнього рівня персоналу; встановлення заробітної плати за рівнем вищим, ніж середньогалузевий, та відповідна їй організація; впровадження сучасних технологій комплексної оцінки й атестації персоналу та ін.
2. Модель «Підтримка працівників»	Підвищення якості трудового життя персоналу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> організація та впровадження системи соціальної підтримки співробітників підприємства; організація та реалізація на підприємстві програм з охорони праці та здоров'я працівників; формування та впровадження на підприємстві відповідно орієнтованої корпоративної культури; організація та проведення на підприємстві культурно-освітніх, спортивних заходів та ін.
3. Модель «Підтримка суспільства»	Становлення соціально-відповідального підприємства	<ul style="list-style-type: none"> формування та впровадження на підприємстві корпоративної культури, орієнтованої на соціальну відповідальність; організація та впровадження системи підвищення якості трудового життя персоналу підприємства; забезпечення фінансування та матеріальної підтримки програм із розвитку міста (регіону) місця розташування підприємства; організація та побудова сумлінних взаємовигідних партнерських відносин із усіма зацікавленими сторонами (інвестор, партнери, споживачі, постачальники, держава, суспільство, персонал та ін.); сприяння заходам з удосконалення вітчизняного законодавства (податкового, трудового, екологічного та ін.), які спрямовані на забезпечення суспільного та економічного розвитку держави.

За матеріалами досліджень репрезентовано певну систематизацію таких видів моделей, виявлено та схарактеризовано їх основні цілі та складові, запропоновано їх умовні назви - **моделі "Конкурентні переваги"**, **"Підтримка працівників"**, та **"Підтримка суспільства"**. Види моделі розвитку персоналу, які реалізуються на підприємстві, виокремлено відповідно до головної мети підприємства й очікуваних результатів її реалізації. Виділено основні типи заходів реалізації із розвитку персоналу. Слід акцентувати, що такі заходи притаманні певному виду моделі саме як основні. На практиці можливе використання в межах конкретного виду моделі певної комбінації з основних заходів та заходів, які більш властиві для іншого виду, однак у рамках конкретної ситуації вони можуть бути використані для досягнення основної управлінської цілі.

У межах застосування **моделі розвитку "Конкурентні переваги"** керівництво підприємства встановлює як основну ціль розвитку персоналу забезпечення зростання його конкурентоспроможності. Основним механізмом досягнення цілі за такою моделлю виступає безпосередній розвиток елементів трудового потенціалу персоналу підприємства, а основним об'єктом дії є його інтелектуальна складова.

Конкурентоспроможність персоналу - це сукупність природних, освітньо-професійних, ділових та моральних якостей працівників, що найбільше користуються попитом у певний період ринкової кон'юнктури як такі, що дозволяють якісно виконувати трудові завдання і в умовах конкуренції досягати кращої реалізації інтересів роботодавця та потреб персоналу [2, с. 10].

Конкурентоспроможність персоналу має певні якісні та кількісні характеристики. В аспекті якості конкурентоспроможності характеризується сукупністю споживчих властивостей робочої сили, здатних забезпечити ефективну працю: фах, стаж, вік працівника, володіння ним іноземними мовами тощо. В аспекті кількісних характеристик категорія "конкурентоспроможність працівника" може визначатися такими показниками, як продуктивність та ефективність праці, витрати робочого часу на виконання певних операцій (робіт), якість виробленої продукції, витрати сировини, палива тощо [6, с. 35]. На рівень конкурентоспроможності персоналу на підприємстві, динаміку та механізм його зміни впливають процеси, що відбуваються як на підприємстві, так і за його межами. У результаті позитивного або негативного впливу тих чи інших чинників конкурентні переваги працівників стихійно або цілеспрямовано змінюються: нарощуються або зникають. Тому для цілеспрямованого управління підтримкою та зростанням конкурентних переваг власного персоналу підприємство повинно застосовувати одночасно і заходи щодо створення умов для збільшення конкурентних переваг працівників на внутрішньому рівні, і заходи з мінімізації негативного впливу зовнішніх чинників. На сучасному етапі розвитку вітчизняних підприємств, до найбільш розповсюджених інструментів управління збільшенням конкурентоспроможності персоналу можна віднести:

- здійснення заходів із навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації власних працівників;
- фінансування спеціальних навчальних проектів,

що стосуються загальної та професійної підготовки школярів та студентів як потенційних майбутніх працівників підприємства;

- виплата премій та винагород за показниками якості професійно-кваліфікаційної та освітньої підготовки, за рівнем вищим, ніж законодавчо встановлений;

- проведення конференцій, семінарів, круглих столів, тренінгів та ін. наукових заходів;

- розробка та впровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу у виробничий процес;

- створення сприятливих умов для раціоналізаторської та дослідницької діяльності на підприємстві тощо;

- організація на підприємстві трудового суперництва, проведення конкурсів професійної майстерності;

- організація системи комплексної оцінки та атестації персоналу та ін.

При реалізації моделі "Конкурентні переваги" через планову систему типових заходів забезпечується високий рівень конкурентоспроможності як самого персоналу, так і підприємства в цілому. Управління розвитком персоналу в цьому випадку забезпечує створення на підприємстві притаманного саме цій моделі ефекту, який буде полягати у збільшенні науково-технічних розробок на підприємстві, можливості швидкого застосування інновацій, появи в персоналу творчого підходу до виконання завдань, високої самостійності та відповідальності безпосередніх виконавців.

У рамках реалізації розвитку персоналу за **моделлю "Підтримка працівників"** підприємство як основну ціль розвитку персоналу встановлює підвищення якості його трудового життя. Основним механізмом досягнення цілі за такою моделлю виступає безпосередній розвиток забезпечення працівника гідними умовами існування та проведення трудової діяльності.

Якість трудового життя в загальному значенні означає умови, при яких здійснюється трудова діяльність працівника. Дж. Р. Хекман і Дж. Ллойд Саттл визначають якість трудового життя як "той рівень, до якого члени виробничої організації можуть задовольнити свої важливі особисті потреби за допомогою їхньої роботи в цій організації" [7, с. 180].

Якість трудового життя характеризує рівень сприяння з точки зору працівника загального робочого оточення організації. За В. А. Співаком, цей параметр відображає сприйняття людьми таких аспектів умов праці та життя в організації, як задоволеність працею, задоволеність стимулюванням, системою винагород, задоволеність керівництвом, задоволеність своїм перебуванням у колективі, наявність почуття безпеки (ступінь соціальної захищеності, безпека праці, мінімізація стресів, упевненість працівників у своєму майбутньому), задоволеність нормуванням та організацією праці, ступінь відкритості комунікацій, задоволеність просуванням кар'єрними сходами, участь у прийнятті рішень, гордість за свою організацію тощо [5, с. 90].

Якість трудового життя можна підвищити, змінивши на краще будь-які параметри, що впливають на життя людей. До основних інструментів, за допомо-

гою яких здійснюється реалізація заходів підприємства з підвищення якості трудового життя персоналу, можна віднести такі:

- ліквідація важкої фізичної праці, розширення використання автоматизованої праці;
- створення на підприємстві оптимальних умов праці, за яких зберігається здоров'я працівника і створюються передумови для підтримки високого рівня працездатності та ін.
- оздоровлення працівників в санаторно-профілактичних установах;
- надання частково оплачуваного медичного обслуговування;
- оздоровлення дітей працівників підприємства в дитячих оздоровчих таборах;
- надання матеріальної допомоги працівникам підприємства;
- грошові виплати працівникам підприємства у зв'язку з народженням дитини, одруженням, у разі виходу на пенсію і т. ін.;
- надання фінансової підтримки пенсіонерам, молодим сім'ям;
- будівництво житла для штатних працівників підприємства та членів їх сімей;
- компенсація частки вартості харчування тощо;
- організація та проведення культурно-масових заходів (ярмарків, фестивалів, свят та ін.);
- організація та проведення спортивних змагань.

У результаті реалізації цих заходів та впровадження на підприємстві моделі з управління розвитком персоналу "Підтримка працівника" персонал отримує максимально сприятливі умови для здійснення власного розвитку та сильну мотивацію до праці саме на цьому підприємстві, а підприємство - ототожнення цілей працівника із цілями виробництва, низьку плінність кадрів; високий рівень продуктивності, виконання трудової дисципліни, відсутність на підприємстві випадків злочинства, виробничого саботажу тощо. Підвищення якості трудового життя є однією зі стратегічних цілей господарювання та служить дієвим фактором соціально-економічного розвитку підприємства й досягнення його конкурентоспроможної позиції на ринку.

Третій вид моделі розвитку персоналу підприємства "**Підтримка суспільства**" - реалізується через механізм становлення соціально відповідального підприємства. На підприємствах, які застосовують таку модель, соціальна відповідальність бізнесу декларується як елемент корпоративної культури й загальної стратегії ведення бізнесу.

При реалізації управління розвитком персоналу за цим видом моделі основною ціллю підприємства з розвитку персоналу виступає становлення соціально відповідального підприємства. Головним механізмом досягнення цілі є безпосередній розвиток соціального середовища, що оточує в повсякденному житті як працівників підприємства, так і членів їхніх родин і співмешканців.

Соціальна відповідальність бізнесу - добровільне зобов'язання великих компаній виконувати певні програми, що знижують соціальну напруженість в суспільстві [6, с. 289]. Виникнення самої концепції соціальної відповідальності бізнесу (інакше - корпоративного громадянства) в західній практиці пов'язується з реакцією на зростання вимог до підприємства з боку громадськості.

Підприємство, що дотримується принципів ведення соціально відповідального бізнесу, бере на себе зобов'язання вести діяльність відповідно до етичних норм і робити внесок в економічний розвиток за рахунок поліпшення якості життя як власних співробітників і їх сімей, так і всього місцевого населення й суспільства в цілому. Тобто соціально відповідальні компанії здійснюють свою діяльність таким чином, щоб відповідати очікуванням суспільства, пов'язаним із дотриманням етичних, правових, благодійних, природоохоронних, комерційних та громадських принципів, або навіть перевершувати ці очікування.

Соціальна відповідальність підприємства будується на таких принципах [8]:

- внесок у суспільний розвиток носить добровільний характер та не передбачає отримання підприємством прямої комерційної вигоди;
- ступінь участі в громадському житті перевищує законодавчо встановлені мінімуми;
- мотивами до прояву соціальної відповідальності є прихильність до цивілізованих норм ділової поведінки; прозорість діяльності та виконання своїх зобов'язань перед усіма групами, зацікавленими у функціонуванні бізнесу; прагнення до зростання ділової репутації;
- підприємство бере до уваги соціальні наслідки своєї діяльності та оцінює її вплив на стабільність розвитку регіону, у якому здійснюється бізнес.

Дотримання цих принципів досягається підприємством за рахунок здійснення стратегічно доцільного внеску в розвиток внутрішнього й зовнішнього середовища дії свого бізнесу, тим самим, підвищуючи його стійкість у довгостроковій перспективі. При цьому підприємство проводить внутрішні й зовнішні соціальні програми, що узгоджуються з його стратегією розвитку та розвитку його персоналу. До інструментів реалізації цих програм у рамках моделі "Підтримка суспільства" належать:

- спрямування стратегії на виробництво якісної продукції і послуг для споживачів;
- створення на підприємстві умов праці, які відповідають сучасним новітнім вимогам;
- організація гідних умов оплати праці;
- побудова відносин із постачальниками, інвесторами, покупцями та ін. на засадах сумлінного ведення бізнесу та взаємної вигоди;
- своєчасне сплатення державних обов'язкових податків та платежів;
- фінансування програм із розвитку міста (регіону) місця розташування підприємства та ін. заходів соціального значення;
- здійснення будівництва дитячих майданчиків, стадіонів, реконструкції паркових зон, природоохоронних об'єктів та ін.;
- здійснення благодійних акцій та надання безповоротної фінансової допомоги держадміністрації, муніципалітету, виконкому, сільраді, медичним, учбовим та іншим установам.

Основними результатами застосування моделі "Підтримка суспільства" є позитивна ділова репутація та укріплення бренду товару, що виробляється на підприємстві. А це в свою чергу забезпечує зростання соціальної активності працівників на підприємстві та призводить до формування соціально-відповідального працівника. Такий працівник має

не тільки власну активну позицію щодо змін, які відбуваються в навколишньому середовищі, бере участь в управлінні підприємством, у суспільних, політичних та інших організаціях, але й формує ціннісне ставлення до підприємства та його матеріально-технічної бази, а також до результатів своєї праці. Він відданий підприємству, спрямовує всі свої сили на власний розвиток і укріплення стабільності підприємства, оскільки відчуває всебічну підтримку багатьох аспектів власного й суспільного життя саме від такого підприємства. Формування та підтримка брендів як гарантії високої якості, яке підтверджується неухильними цілеспрямованими діями компанії, привертає до себе увагу не тільки працівників компанії, але й споживачів, партнерів, інвесторів. Таким чином, відносини організації із соціумом і її здатність привернути позитивну увагу до своєї діяльності стають одним із ключових факторів, що визначають її сильну конкурентну позицію на ринку.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід відзначити: незалежно від того, який вид моделі з управління розвитком персоналу застосовується на підприємстві, реалізація кожної з них дозволяє отримати подвійний ефект: управлінський та економічний. Створення управлінського ефекту на підприємстві досягається за рахунок збільшення вартості людського капіталу. Поява ж економічного ефекту відбувається лише після та за рахунок появи управлінського і полягає у збільшенні обсягів продажу товарів (послуг), розширенні кола споживачів, зниженні витрат, зростанні обсягів прибутку тощо.

Висновки

У роботі виділено й проаналізовано три моделі управління розвитком персоналу промислового підприємства: "Конкурентні переваги", "Підтримка працівників", "Підтримка суспільства". Незалежно від того, який вид моделі з управління розвитком персоналу застосовується на підприємстві, реалізація кожного з них дозволяє отримати подвійний ефект: управлінський та економічний. Створення управлінського ефекту на підприємстві досягається за рахунок збільшення вартості людського капіталу. Економічний ефект досягається лише після та за раху-

нок появи управлінського ефекту й полягає в збільшенні обсягів продажу товарів (послуг), розширенні кола споживачів, зниженні витрат, зростанні обсягів прибутку тощо.

Показано, що кожний із видів моделі розвитку персоналу орієнтований у кінцевому результаті на збільшення прибутку підприємства, для ефективного та цілеспрямованого управління важливо виділяти його стратегічні цілі та найбільш адекватні інструменти їх досягнення.

У подальшому дослідженні у сфері управління розвитком персоналу підприємства доцільно проведення детального аналізу характерних властивостей моделей управління за вартісною та результативною ознаками, усебічна комплексна характеристика переваг та недоліків застосування інструментів та моделей з управління розвитком персоналу на підприємстві.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. - М. : ИНФРА-М, 2002. - 328 с.
2. Смірнов О. О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.07 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика" / О. О. Смірнов. - К., 2007. - 24 с.
3. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу / В. А. Савченко. - К. : КНЕУ, 2002. - 351 с.
4. Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати [за ред. Д. П. Богині]. - К. : Інститут економіки НАНУ, 2001. - 387 с.
5. Шекля С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекля - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1996. - 256 с.
6. Спивак В. А. Развивающее управление предприятием / В. А. Спивак. - СПб. : Издательский дом "Нева", 2004. - 440 с.
7. Катькало В. С. Основы бизнеса / В. С. Катькало, А. Ю. Панибратов. - СПб. : Издат. дом С-Петербур. гос. ун-та, 2006. - С. 296.
8. Меморандум о принципах корпоративной социальной ответственности. - М. : Ассоциация Менеджеров, 2009 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : www.amr.ru/committee/detail.php?ID=2409.

V. Kolosok, A. Alistaeva

THE DESCRIPTION OF THE MANAGEMENT MODELS OF THE PERSONNEL'S DEVELOPMENT OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

The article examines and generalizes measures concerning work collective's development that are exercised at the enterprises. After the detailed analysis we determined three main management model types of the personnel's development of the industrial enterprise. We also described their basic characteristic features and appropriate components, defined the sources to obtain the effect of application afore-mentioned management model types of the personnel development.

Key words: the personnel's development of the enterprise, the development's management model, components models.

© В. Колосок, А. Алістаєва
Надійшла до редакції 16.10.2009

№ 9 (100) грудень 2009 р.