

туристическу стратегію регіона. Україна тежє добилась значительного притока інвестицій в трускавецькіє і кримські проєкти благодаря налоговым льготам в рамках свободних економіческих зон. Этот опыт надо широко распространять.

Доля вьездного туризма в украинском экспорте услуг мизерна: всего 3,3%, а в среднем по Евросоюзу этот показатель вдесятеро больше. Изменить ситуацию помогут создание благоприятных условий для инвестиций и выхода операторов рынка из тени, пропаганда украинских курортов и достопримечательностей на государственном уровне. Пренебрегать этим потенциалом не стоит, ведь помимо тактических задач есть и долгосрочная перспектива.

#### **Выводы**

Действие вышеперечисленных и других макроэкономических факторов предопределяет необходимость разработки и реализации адекватной эффективной инвестиционной политики в рекреационной сфере АР Крым.

#### **Источники и литература**

1. Швецов А.Н. Устойчивое развитие регионов: – М.: «Ростинтэр», 2007,- 204 с.
2. Гладышевский А.И.. Прогнозирование воспроизводственных процессов в экономике (инвестиционный аспект). М.: МАКС Пресс, 2004. – 404 с.
3. Богута Н. Перспективы развития туристического рынка Украины (Электронный ресурс) // Эксперт Украина – 2008. №25. – Режим доступа: <http://expert.ru/printissues/ukraine/2008/25>

### **Курінний О.В.**

## **КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Вступ.** Прискорення процесів структурно-інноваційних трансформацій економіки, підвищення економічної значущості інтелектуальних активів в сучасній господарській діяльності («економіка знання»), ускладнення вимог щодо фахової підготовки, досвідченості, професіоналізму працівників обумовлюють необхідність поглиблення досліджень в сфері управління кадровим забезпеченням підприємства. На особливу увагу за такі умови заслуговує вивчення закономірностей змін ролі, місця та значення персоналу як особливого людського капіталу, який виступає важливою стрижневою складовою формування організаційного потенціалу підприємства. Нагальність вивчення зазначених закономірностей визначається декількома обставинами. По-перше, тільки людська праця (на відміну від інших видів виробничих ресурсів) має здатність до створення нової вартості, що перевищує за розміром витрати на оплату праці, яку було використано для виробництва цієї вартості; по-друге, найважливіші параметри кадрового забезпечення підприємства (здібності та професійні навички персоналу, продуктивність людської праці та ін.) є майже повністю індивідуальними та неповторними, що створює широкі можливості для утворення цілком унікальних конкурентних переваг; по-третє, креативно-творчий потенціал людини є невичерпним, але відтворювальним в процесі розвитку особистісних й професійних якостей, що дозволяє суттєво розширити коло цілей підприємства, які можуть бути ефективно досягнуті.

Різні аспекти організації та управління кадровим забезпеченням соціально-економічного розвитку, формування людського капіталу підприємства розглядалися у роботах Близнюк Б. [2], Бекера Г. [9], Богині Д. [3], Бородіна О. [4], Власенко Т. [2], Грیشнової О. [3], Єгоршин О. [5], Михайлова Л. [6], Пилипенко А. [7], Пилипенко С. [7], Співак В. [8] та ін. Проте деякі важливі аспекти створення теоретико-методичного забезпечення управління персоналом підприємства в умовах розбудови сучасної інноваційної «економіки знання» досі не дістали належного висвітлення. Насамперед це стосується дослідження стратегічних аспектів вибору форм і методів кадрового забезпечення формування організаційного потенціалу підприємства.

**Постановка завдання.** Метою дослідження у статті є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо упорядкування кадрового забезпечення формування організаційного потенціалу підприємства.

**Результати.** Людські ресурси підприємства складаються з кількісних і якісних параметрів задіяних у його роботі людей (власників та персоналу, що підрозділяється на управлінські й суто виконавчі кадри). Людські ресурси підприємства є джерелом формування специфічних виробничих ресурсів нематеріального характеру, таких як труд та підприємницькі здібності. Труд являє собою фізичні та розумові здібності людей, які безпосередньо використовуються на підприємстві при виробництві певних товарів та послуг, а підприємницькі здібності є особливими внутрішніми властивостями підприємця, які пов'язано з бажанням та вмінням ризикувати, брати на себе відповідальність, постійно відбирати та впроваджувати різного роду нововведення. Саме комплекс трудових параметрів персоналу та підприємницьких здібностей власників стає основою для формування унікальних конкурентних відмінностей певного суб'єкту господарювання.

Складність природи походження, неоднорідність кількісних та якісних параметрів людських ресурсів, задіяних у економічній діяльності підприємства, а також винятковість впливу, який ці ресурси здатні надавати на результати господарювання, обумовлюють виникнення широкого кола понять, що характеризують різні аспекти такого впливу – «трудові ресурси», «робоча сила», «трудовий потенціал», «кадри», «персонал», «людський капітал» та ін. (див. рис.1).



**Рис. 1.** Характеристика категоріального апарату, що визначає параметри забезпечення підприємства людськими ресурсами

Так, Богиня Д. і Грішнова О. [3, с. 34], відзначають, що трудові ресурси являють собою частину населення країни, що за своїм фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями здатна працювати в народному господарстві. Отже, до складу трудових ресурсів при цьому відносять як економічно активних громадян (вже зайняті в економіці), так і потенційних працівників, які не зайняті, але потенційно можуть працювати. Кількісні і якісні параметри наявних трудових ресурсів визначаються категорією «робоча сила», що представляє собою «сукупність фізичних і духовних здібностей, якими володіє організм, жива особистість людини, і які використовуються нею щоразу, коли вона виробляє певні споживчі вартості» [6, с.178.]. Частка робочої сили, безпосередньо задіяна у продуктивній господарській діяльності, являє собою основу для формування на рівні окремих підприємств трудового потенціалу як узагальнюючої характеристики кількості, якості та міри сукупної здатності до праці, які є у індивідуума, групи, працездатного населення при даному рівні розвитку економіки, науки та техніки, освіти та ін. Пилипенко С. та Пилипенко А. [7, с. 40-45] відзначають з цього приводу, що трудовий потенціал підприємства представляє граничну величину можливої участі трудящих у виробництві з обліком їхніх психофізіологічних особливостей, рівня професійних знань і накопиченого досвіду.

Конкретизація економічного змісту та функцій трудових ресурсів у продуктивній виробничій діяльності підприємства здійснюється через використання понять «кадри» та «персонал». Так, Співак В. [8, с.25] відзначає з цього приводу, що кадри являють собою основний (штатний) склад кваліфікованих працівників підприємства, а з точки зору Єгоршина О. [5] до складу персоналу слід віднести всіх працівників, які виконують виробничі й управлінські операції та займаються переробкою предметів праці з

використанням засобів праці. Сукупність кількісних та якісних параметрів персоналу, задіяного або такого, що може бути потенційно залучений до продуктивної виробничо-економічної діяльності підприємства, складає людський капітал суб'єкту господарювання. Так, з точки зору Боуена Г. [2, с.20] людський капітал складається з набутих знань, навичок, мотивації та енергії, якими наділені людські особистості та можуть використовуватися протягом певного часу з метою виробництва товарів та послуг. Бородіна О. [4, с.48] також вважає, що людський капітал (складається з природних здібностей і талантів, а також набутих працівниками освіти, професійні знання, кваліфікацію та навички) являє собою здатність людей до участі в процесі виробництва, сукупність втілених у них потенційних можливостей приносити дохід (індивідуальний та суспільний). Отже, людські ресурси, задіяні у господарській діяльності підприємства, являють собою надзвичайно розмаїтий (за складом та економічною природою) виробничий ресурс, що здатен надавати різноспрямований вплив на різні аспекти економічної активності. Проте особливого значення характер впливу кількісних і якісних параметрів людських ресурсів набуває у сфері формування організаційного потенціалу підприємства.

Організаційний потенціал являє собою узагальнюючу системну характеристику, яка відбиває ступень відповідності та взаємопогодженості основних складових (підсистем) підприємства. Основою потенціалу підприємства (організаційного потенціалу) вважається організаційна культура, тобто сукупність ціннісних установок, норм, формальних та неформальних законів поведінки, які відбивають соціальні, економічні, виробничі відносини, що склалися в організації та культивуються її керівництвом (рис.2). Організаційний потенціал є основною ознакою системи управління, що має забезпечувати свідомий позитивний вплив на фактори виробництва. Організаційний потенціал, за думкою Ансоффа І. [1], в свою чергу, є складовою функціонального потенціалу підприємства, що визначається діапазоном потенційних можливостей функціональних підсистем в сферах маркетингу, виробництва, науково-дослідних робіт, фінансів та управління організаційним розвитком. Функціональний потенціал є узагальнюючою характеристикою максимально можливого синергетичного ефекту, який може бути досягнуто через поєднання, погодження та координацію роботи окремих функціональних підсистем підприємства.

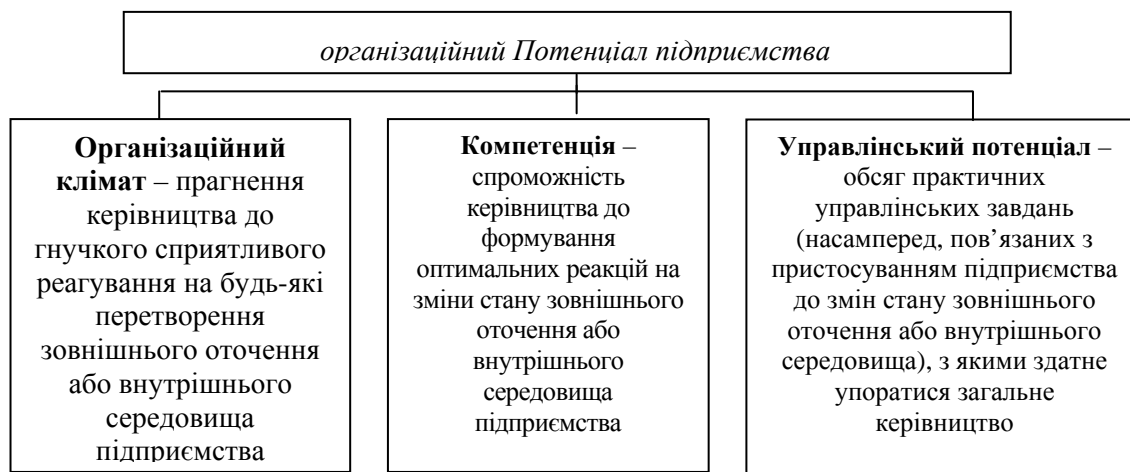


Рис. 2. Складові організаційного потенціалу підприємства

Синергетичний ефект, що виникає при поєднанні можливостей та зусиль функціональних підрозділів підприємства, вирішальною мірою залежить від його системних властивостей, основними з яких є наступні.

1. Способи розділу завдань. Глибока диференціація та вузька спеціалізація функцій призводять до підвищення функціонального потенціалу, проте позбавляють його гнучкості. Укрупнення функціональних завдань та збільшення універсальності при їхньому вирішенні обумовлюють зростання креативних (творчих) можливостей при зменшенні ефективності функціонування організації.

2. Способи взаємозв'язку завдань. Розмежування завдань сприяє функціональній стабільності, а їхнє об'єднання підвищує гнучкість потенціалу.

3. Організаційна культура підприємства, тобто властиві йому певні загальні норми, цінності, уявлення, система мотивації. Стабільна культура, яка не прагне до змін, сприяє підвищенню ефективності за умови зменшення гнучкості та навпаки.

4. Структура повноважень всередині функцій і між ними, а також способи реалізації цих повноважень. Авторитарна структура сприяє підвищенню стабільності та ефективності, а розділ повноважень призводить до підвищення динамічності розвитку організації при скороченні ефективності її діяльності.

Отже, особливе значення, яким визначається вплив людських ресурсів на формування організаційного потенціалу підприємства насамперед обумовлюється вирішально тісним зв'язком, що існує між кількісними та якісними параметрами людських ресурсів («людського капіталу») підприємства (табл.1).

**Таблиця 1.** Фактори формування складових організаційного потенціалу підприємства

Складові організаційного потенціалу	Фактори формування складових організаційного потенціалу
Компетенція	Порівняльна схильність керівництва до розв'язання зовнішніх та внутрішніх проблем
	Тип орієнтації в керівництві (на минуле або на майбутнє)
	Здатність та готовність керівництва до ризику
	Цільові настанови та пріоритети роботи керівників
	Сила влади в посадовій ієрархії підприємства
	Честолобство та схильність керівників до використання владних повноважень
	Здібності та особисті якості керівників
	Уміння вирішувати управлінські проблеми (досвід керівників у вирішенні певних управлінських завдань)
	Стиль керівництва (джерело лідерських якостей – політична майстерність, традиції, натхнення, підприємницькі здібності, особисті якості)
	Особиста працездатність та манера роботи керівника
Організаційний клімат	Відношення колективу до змін (вороже, нейтральне, позитивне)
	Відношення колективу до змін (вороже, нейтральне, позитивне)
	Часовий діапазон, у якому визначено цілі організації
	Пріоритети розвитку (внутрішнє або зовнішнє середовище)
	Загальні цілі, які поділяються колективом підприємства
	Причини потенційних змін (накопичення кризових явищ або прагнення колективу до нового)
	Загальні уявлення колективу про дійсність
	Розподіл повноважень між групами з різними культурами
	Стабільність структури повноважень та владні настанови
Управлінський потенціал	Пріоритетний метод розв'язання управлінських проблем (апеляція до досвіду, проби та помилки, оптимізація наявних або створення нових альтернатив)
	Процедури розв'язання проблем (за підрозділами, загалом в масштабі організації)
	Співвідношення між формальними та неформальними формами керівництва
	Пріоритетні джерела управлінської інформації (фактичні дані, екстраполяція відомостей про минулі події, інформація, отримана через моніторинг та сканування зовнішнього середовища підприємства)
	Характеристики організаційної структури
	Система мотивації, винагороди та економічні стимули
	Регламентованість визначення посадових обов'язків
	Технічне забезпечення управлінських процесів

**Висновки.** Складність природи походження, неоднорідність кількісних та якісних параметрів людських ресурсів, задіяних у економічній діяльності підприємства, а також винятковість впливу, який ці ресурси здатні надавати на результати господарювання, обумовлюють виникнення широкого кола понять, що характеризують різні аспекти такого впливу – «трудові ресурси», «робоча сила», «трудовий потенціал», «кадри», «персонал», «людський капітал». Особливого значення характер впливу кількісних і якісних параметрів людських ресурсів набуває у сфері формування організаційного потенціалу підприємства як узагальнюючої системної характеристики, яка відбиває ступень відповідності та взаємопогодженості основних підсистем підприємства. Основою організаційного потенціалу є організаційна культура, тобто сукупність ціннісних установок, норм, формальних та неформальних законів поведінки, які відбивають соціальні, економічні, виробничі відносини, що склалися в організації та культивуються її керівництвом.

Конкретизація наведених підходів до упорядкування кадрового забезпечення формування організаційного потенціалу підприємства в подальшому вимагає на розробку належних методичних засад формування належної організаційної культури та людського капіталу підприємства.

#### Джерела та література

1. Ансофф І. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519с.
2. Близнюк Б., Власенко Т. Людський капітал як фактор економічного зростання// Україна: аспекти праці. – 2003. – № 6. – С. 20 – 24.
3. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посібник. – К.: Знання-Прес, 2000. – 312 с.
4. Бородіна О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання// Економіка України. – 2003. – № 7. – С. 48 – 53.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 1999. – 720 с.
6. Михайлова Л.І. Економічні основи формування людського капіталу в АПК. – Суми: Вид-во “Довкілля”, 2003. – 326 с.
7. Пилипенко С.М., Пилипенко А.А. Економіка праці. Навчальний посібник. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. – с. 40-45.

8. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом – СПб: Издательство “Питер”, 2000. 416 с.: ил. – (Серия “Учебники для вузов”).
9. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis N. Y. 1964.

**Пашко Д.В.**

## **СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СУДНОБУДУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Україна належить до країн з відносно високим рівнем розвитку суднобудування. Вона давала понад 40% колишнього загальносоюзного виробництва суден. Нині в галузі працює 110 тис. робітників. Суднобудівний комплекс складається з 8 суднобудівних, 5 машинобудівних, 11 приладобудівних заводів, 27 спеціалізованих КБ і НДІ.

На світовому ринку суднобудування склалась дуже сприятлива для України ситуація. Сьогодні найбільшими виробниками суден у світі є Південна Корея та Японія, на кілька порядків відстають від них Німеччина, Польща, Китай, Італія, Румунія, Тайвань, Фінляндія, Україна, Іспанія, Росія, Хорватія, Данія, Франція, Бразилія, Туреччина, Сінгапур, Нідерланди, Норвегія, Великобританія, Індія (за обсягом іноземних замовлень на 2004 р.). Значний попит на нові судна у світі пов'язаний із старінням флоту в більшості країн світу та прийняттям нового міжнародного закону, котрий забороняє заходити в порти суднам, строк експлуатації яких більший 10 років. Обсяг виробництва суднобудівної продукції в Україні не зменшується, як в інших галузях, а навпаки, зростає. Це одна з перспективних галузей машинобудування. На 2002 - 2005 рр. укладено контракти на будівництво 33 суден на \$930 млн. близько 90% яких піде на експорт. Головні замовники - Греція й Росія.

Найкраще фінансове становище на миколаївських, херсонських, керченських підприємствах, які випускають танкери. Певні труднощі переживають Київський завод «Ленінська кузня», Феодосійське «Море». Основною проблемою залишаються витрати на утримання соціальної інфраструктури підприємств, а також надто високі кредитні ставки. Проте рентабельність галузі утримується на рівні 18-20%, що відповідає світовим стандартам. Залишається дуже складною система фінансування підприємств галузі.

Головним замовником української суднобудівної продукції є Греція, для якої будуються рефрижератори. Завод ім. 61 комунара підписав контракти на 8 рефрижераторів (водомісткістю 45 тис т) на суму \$ 120 млн, Чорноморський завод - на 9 танкерів (68 тис. т) на суму \$280 млн. Вагомим замовником є також Росія. Для неї будуються танкери-продуктовози (28 тис. т), бурове судно на Херсонському заводі, морозильні траулери-рибовози на Чорноморському заводі. За останні роки Херсонський завод випустив для Росії та Норвегії 5 танке-рів-нафтовозів, два лісовози для Норвегії, два постачальницьких судна для Росії, продав док для Кореї. Миколаївський Чорноморський завод за останні 3 роки випустив 5 великих морозильних траулерів для Росії, у 1995 р. - траулери для Росії, України, а також два танкери для Греції. Керченський завод «Затока» побудував за останні 3 роки 3 танкери для Греції, буде ще два, Миколаївський завод «Океан» побудував 5 насипних суден для Греції і два рибопереробних для Росії.

Українське суднобудування відзначається високим рівнем виробництва корпусів суден і відстає в розвитку виробництва необхідного суднового обладнання. Тому для поліпшення якості продукції укладено договір з Великобританією на постачання відповідного обладнання.

З цією країною ведуться переговори про створення СП для будівництва суден типу «Панамакс» вантажопідйомністю 70 тис. т. Прикладом іноземного інвестування галузі може бути створення СП на базі Керченської «Затоки». Миколаївські суднобудівники співпрацюють з американською компанією IBM.

Для вдосконалення розвитку галузі розробляється національна програма суднобудування.

Суднобудування - дуже специфічна галузь важкої промисловості. Акумуляуючи в своїй продукції досягнення великої кількості суміжних галузей промисловості (металургії, машинобудування, електроніки та ін.), суднобудування одночасно стимулює розвиток цих галузей, досягнення ними високого науково-технічного рівня. Створення одного робочого місця в суднобудуванні призводить до появи 4-5 робочих місць у суміжних галузях. З однієї сторони, суднобудування є індикатором рівня розвитку економіки держави, з іншої - стимулюючою ланкою економічного розвитку.

Фахівці зазначають, що на світовому ринку йде процес зростання фрахтових ставок, і, у повній відповідності до цього, зростатиме попит на нові судна. Таку сприятливу світову кон'юнктуру варто використовувати повною мірою. Здається, саме ця тенденція привела до того, що голландська Damen Shipyard Group зацікавилася приватизацією ВАТ «Океан». Ставши повноправним власником, покупець отримав у спадщину і кредиторську заборгованість підприємства – майже 160 млн. грн.

За минулий рік суднобудівна галузь України вперше дала приріст обсягів виробництва на 2 відсотки. Кореспондент «ДТ» звернувся в облстатуправління, щоб отримати дані по Миколаєву. Виявляється, приріст у столиці вітчизняного суднобудування за вісім місяців нинішнього року становив 11,2 відсотка, порівняно з відповідним періодом минулого року, у тому числі по заводу «Океан» – 21 відсоток. Зростання обсягів – це добре, але країні потрібне якісне зростання, щоб на заводських прохідних запрошували не лише зварників та монтажників, а й конструкторів, а з доків виходили не тільки і не стільки голі корпуси, а й