

Перспективою подальших розробок є аналіз фінансового стану підприємства, його зв'язок із показниками інвестування в основний капітал і формування напрямів найбільш дієвого управління процесом збільшення вартості промислових підприємств.

Література: 1. Економіка України за січень – травень 2005 року // Урядовий кур'єр. — 2005. — №117. — С. 1, 6, 2. Литвицький В. Промисловість — 2004: прискореного фінішу не відбулося // Урядовий кур'єр. — 2005. — №37. — С. 5, 3. Програма розвитку промисловості на 2003 – 2011 роки // www.rada.gov.ua 4. Відтворення основних і оборотних фондів / М. Герасимчук, В. Бурлака. — К.: Інститут економіки НАНУ, 2001. — 208 с. 5. Гавриленко В. А. Оценка воспроизводства основных средств и их влияние на производительность труда / В. А. Гавриленко, Н. В. Кравчук // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. — Вип. 126. — С. 118 – 129. 6. Губарева И. О. Совершенствование механизма обновления активной части основных фондов: Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.06.01 / Харк. гос. экон. ун-т. — Харьков, 2000. — 18 с. 7. Лихачева Н. В. Ускорение обновления активной части основных производственных фондов в условиях активизации и интенсификации инвестиционной деятельности предприятий // Економіка промисловості. — 2004. — №2. — С. 73 – 80. 8. Логинов В. Обновление основного капитала // Экономист. — 2002. — №3. — С. 3 – 10. 9. Никитенко І. М. Економіко-організаційні аспекти процесу оновлення основних фондів машинобудівних підприємств Хмельницької області в сучасних умовах // Вісник Технологічного університету Поділля: Економічні науки. — 2004. — №6. — С. 140 – 144. 10. Овод Л. В. Проблеми визначення прогнозованого строку корисного використання основних засобів підприємства // Вісник Технологічного університету Поділля: Економічні науки. — 2004. — №6. — С. 170 – 174. 11. Осипов П. В. К вопросу об экономической эффективности использования и воспроизводства основных производственных фондов // Економіка: проблеми теорії та практики: Збір. наук. праць. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2001. — Вип. 98. — С. 85 – 92. 12. Спаський І. Д. Методологічний підхід до дослідження відтворення основного капіталу сфери комунікацій // Вісник соціально-економічних досліджень: Зб. наук. праць. — Одеса: Одеськ. держ. економ. унів., 2004. — Вип. 16. — С. 286 – 292. 13. Танасюк І. М. Формування стратегії оновлення основних промислово-виробничих фондів на підприємствах // Вісник соціально-економічних досліджень. — Одеса: Одеськ. держ. економ. унів., 1998. — Вип. 2. — С. 193 – 198. 14. Танасюк І. М. Планування відтворення основних промислово-виробничих фондів на машинобудівних підприємствах: Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.096.01 / Одеськ. держ. экон. ун-т. — Одеса: Одеськ. держ. економ. унів., 1998. — 19 с. 15. Цыбульська Т. Л. Рынок и система показателей эффективности воспроизводства основных производственных фондов // Менеджер. — 1999. — №3. — С. 52 – 56. 16. Зверяков М. І. Інвестиційне забезпечення сталого економічного розвитку // Вісник соціально-економічних досліджень: Зб. наук. праць. — Одеса: Одеськ. держ. економ. унів., 2004. — Вип. 16. — С. 7 – 14.

Стаття надійшла до редакції
26.09.2005 р.

УДК 658.3

Москаленко Н. О.

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

In the article the components of labour potential management which would be promotable to supply the longterm competitive advantages of the enterprises are determined and grounded.

За сучасних умов господарювання в конкурентному середовищі акценти керівництва зміщуються від управління капіталом і технологіями до управління людьми. Людський фактор стає основним в діяльності організації та дає їй можливість забезпе-

чити довгострокові конкурентні переваги. Це обумовлює кардинальні зміни в сприйнятті цього виду ресурсу, змінюються завдання та функції кадрової роботи, підвищується статус робітників кадрової служби, особливого значення набуває стратегічний підхід до управління персоналом. Дослідженню цих питань присвячують свої праці І. Ансофф, В. Маслов, Є. Маслов, Н. Масленікова, В. Савченко та інші науковці. Особливого значення набуває підвищення ефективності управління наявним трудовим потенціалом підприємства.

Все ширше працівники залучаються до процесу вирішення проблем організації, керівники прагнуть вирішувати питання разом з підлеглими. Вище цінуються ті з них, хто ініціативний, активний, та, головне, чії цілі та дії співпадають з інтересами підприємства. Люди є найціннішими активами компаній і виграють ті з них, хто володіє постійним, творчим та відданим персоналом. За цих умов існуюча на вітчизняних підприємствах система управління персоналом має певні недоліки, серед яких виділяють такі: слабка орієнтація на формування іміджу працівників підприємства; відсутність комплексного підходу до управління персоналом (функцій набору, оцінки, винагороди та розвитку працівників); недостатнє залучення лінійних керівників та співробітників у розробку та реалізацію концепції управління; ігнорування змін в ціннісних орієнтаціях людей, безчасне відношення до цілей діяльності різних груп та засобам їх досягнення [1].

Ці недоліки в системі управління персоналом ведуть до того, що працівники не відчують зацікавленості та відчуття причетності до успіхів або невдач організації.

Питання управління персоналом, зокрема трудовим потенціалом підприємства, потребують подальшого розвитку. Метою даної статті є визначення та обґрунтування складових управління трудовим потенціалом, які б сприяли забезпеченню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Конкурентоспроможність сучасних підприємств повною мірою залежить від працівників, які мають певні професійні знання, навички та можуть їх використовувати в трудовому процесі. Особливістю даного виду ресурсу є здатність удосконалювати власні здібності та суттєво підвищувати ефективність трудової діяльності. Невичерпані можливості, що можуть бути використані при певних обставинах, характеризуються поняттям "потенціал". В поняття "трудовий потенціал" сьогодні вкладають "граничну величину можливої участі працівників у виробництві..." [2, с. 24], "сукупність фізичних та духовних здібностей людей..." [3, с. 63], "існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості..." [4, с. 197], "працівників організації з фактично досягнутими рівнями освіти, професійної підготовки, здібностями, інтересами, мотиваціями... та ін." [5, с. 29], "сукупну трудову дієспроможність колективу, ресурсні можливості в галузі праці облікового складу підприємства..." [6, с. 94].

При визначенні трудового потенціалу підприємства необхідно підкреслити, що його реалізація повинна бути спрямована на досягнення цілей підприємства. Тобто, *трудовий потенціал підприємства* — це працівники з певними знаннями, вміннями, творчими силами та їх здатність до розвитку цих вмінь із метою їх ефективного використання в інтересах підприємства. За сучасних умов успіх підприємства визначають висококваліфіковані кадри та керівники з високим рівнем мотивації на відновлення своїх професійних якостей. Труднощі управління трудовим потенціалом пов'язані з тим, що необхідно враховувати потенціал кожного працівника підприємства.

Не завжди наявний трудовий потенціал відповідає потребам підприємства в конкурентоспроможному персоналі. Найчастіше причина цьому — обмежені фінансові і матеріальні ресурси. Успішні підприємства мають можливість орієнтуватися на збереження та розвиток потенціалу кожного працівника, створювати відповідні умови шляхом навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації, просування у службовій діяльності, професійної та соціально-психологічної адаптації до організаційних змін тощо. Для цього можна організовувати корпоративних тренерів, відділи корпоративного навчання або корпоративні навчальні центри. Це вже ввійшло в практику українських підприємств.

Організації, що навчаються, базуються на внутрішньоорганізаційній системі безперервного навчання, основними складовими якої є:

1. Фундаментальна підготовка, тобто підтримка необхідного професійного рівня персоналу, ознайомлення його із сучасними досягненнями в науці й техніці.
2. Випереджаюче навчання, що передбачає забезпечення необхідними для роботи в нових умовах знаннями, навичками й вміннями.
3. Формування оптимального психологічного клімату, взаєморозуміння і співробітництво в нових умовах.
4. Перенавчання категорій працівників, що вивільняються в результаті реорганізації [7].

Організація навчання персоналу є основою в системі розвитку персоналу підприємства і повинна бути орієнтована на розвиток вмінь, оволодіння новими навичками та, головне, їх застосування в умовах організаційних змін. Поряд з навчанням серед факторів, що визначають ефективність управління трудовим потенціалом, є забезпечення постійного робочого місця працівників в організації, відповідної оплати праці, організаційної атмосфери, що сприяє творчій і самостійній праці та інші. Тому обов'язковими складовими механізму управління трудовим потенціалом є (рисунк):

- тривалість трудових відносин між працівником та підприємством і механізм оплати праці;
- мотиваційний механізм, побудований на узгодженні інтересів співробітників підприємства;
- система морально-етичних цінностей і норм ділових взаємин на підприємстві;
- когнітивні механізми підприємства.

Довгострокові трудові відносини між працівником і підприємством сприяють розвитку трудового потенціалу і тісно пов'язані з інвестиціями в людські ресурси (навчання, розвиток соціальної сфери). Якщо організація й зайняті в ній працівники не можуть розраховувати на продовження взаємних відносин, то в них не існує відчутних стимулів для здійснення дорогих інвестицій у придбання знань, навичок, специфічних для даного підприємства. При такій системі підприємство сприяє професійному розвитку та благополуччю тих працівників, хто працює ефективно.



Рис. Складові механізми управління трудовим потенціалом підприємства

Найдійовіший інструмент стимулювання працівників — це гроші. Поряд із преміями можуть пропонуватися більш високі оклади або володіння акціями. Разом з тим, мотиваційний механізм повинен включати й матеріальну винагороду й можливість навчання, особистого й професійного розвитку, самостійність і моральне заохочення; і формуватися за умови, що зусилля й внесок працівника будуть тим вище й ефективніше, якщо він буде почувати, що підвищення ефективності діяльності підприємства сприяє задоволенню його інтересів.

Система морально-етичних цінностей і норм ділових взаємин становлять основу культури організації та формує основні риси сформованого на даному підприємстві характеру взаємин між суб'єктами внутрішньоорганізаційних відносин. Культура є не тільки засобом управління, а й визначає конкурентні переваги підприємства. В умовах сильної організаційної культури індивідууми й команди контролюють себе самі. Це не тільки веде до високої ефективності їх роботи, а й сприяє чіткому функціонуванню організації, зменшує кількість конфліктів та непорозумінь.

Організаційна культура є основою формування когнітивних механізмів — механізмів колективного відбору, сприйняття й інтерпретації інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, а також переробки цієї інформації для екстракції та зберігання знань. У результаті функціонування когнітивних механізмів виникає своєрідна база знань, зосереджена в організації, але розподілена між окремими особами, групами й колективами. Формування та ефективність когнітивних механізмів визначається характеристиками мислення індивідуумів (працівників, менеджерів, акціонерів), їхніми здібностями до аналізу і оцінки, навчанню та запам'ятовуванню [3].

Таким чином, у статті запропоновано посилити управління трудовим потенціалом за рахунок розвитку внутрішньоорганізаційної системи навчання, тривалих трудових відносин між працівником та підприємством і механізмів оплати праці, узгодження інтересів співробітників підприємства, організаційної культури та когнітивних механізмів підприємства. Всі складові механізму доповнюють один одного і разом створюють відповідні умови для розвитку й ефективного використання трудового потенціалу підприємства.

Література: 1. Маслов В. О стратегическом управлении персоналом // Проблемы теории и практики управления. — 2002. — №5. — С. 99 — 105. 2. Есинова Н. И. Экономика труда и социально-трудовые отношения: Учеб. пособ. — К.: Кондор, 2003. — 464 с. 3. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия. Научное издание. — Харьков: Изд. ХНЭУ, 2004. — 216 с. 4. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібн. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. — К.: КНЕУ, 2003. — 316 с. 5. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу підприємства. Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2002. — 350 с. 6. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособ. / Под ред. П. В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. — 312 с. 7. Реформирование и реструктуризация предприятий: методика и опыт / В. Н. Тренев, В. А. Ириков, С. В. Ильдеменов, С. В. Леонтьев, В. Г. Балашов. — М.: Изд. ПРИОР, 1998. — 320 с.

Стаття надійшла до редакції
27.09.2005 р.

УДК 658.12

**Гриньова В. М.
Ястремська О. М.**

ЗНАЧЕННЯ БРЕНДА ПІДПРИЄМСТВА В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

In the article the question of using the enterprise brand in staff management, its functions, tendencies of its using in Ukraine are considered. It is offered to use and real and virtual brands.

У сучасних умовах структурно-інноваційних перетворень в Україні одним з головних завдань, що постають перед підприємствами, є забезпечення ефективного управління персоналом як умови прибирання й підтримки сталих темпів розвитку.