

ті кредитора у ліквідації боржника кредитор погодиться на санацію проблемного підприємства якщо фактична доходність очікування повернення боргу ($r_{ПОПБ}^{факт}$) перевищить його мінімальні вимоги до доходності (дисконтну ставку R_{min}) такої операції, тобто:

$$r_{ПОПБ}^{факт} > R_{min}.$$

Література

1. Коваленко М. А., Лобанова Н. В. Оцінка ефективності санації підприємств //Фінанси України. — 2005. — № 3. — С. 147—151.
2. Копилюк О. І., Штангрет А. М. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навчальний посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 168 с.
3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: Підручник. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. — 824 с.
4. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. — К.: КНЕУ, 2004. — 268 с.
5. Шершньова З. Є., Багацький В. М. та ін. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. / За заг. ред. Шершньової З. Є. — К.: КНЕУ, 2007. — 680 с.
6. Череп А. В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання. — К.: Кондор, 2006. — 380 с.

УДК 331.108.2

С. Б. Довбня, д-р екон. наук,
проф. зав. кафедри економіки промисловості,
Національна металургійна академія України

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Запропоновано механізм формування стратегії управління персоналом. Визначено особливості стратегії залежно від стадії життєвого циклу підприємства.

Mechanism that build- up strategy of personnel management has formed. Specificities of depending strategy from enterprise's life cycle stage has identified

В сучасних умовах господарювання визначальна роль персоналу для розвитку підприємства вже не викликає сумнівів. В той же час більшість наукових праць та практичних рекомендацій відносяться головним чином до поточного управління персоналом, приділяючи підвищену увагу мотивації конкретних (саме поточних) результатів діяльності. Незважаючи на незаперечну важливість вирішення цих питань як у теоретичному, так і практичному планах, в сучасних умовах це вже є не достатнім. Ринкова економіка вимагає переходу до стратегічного управління, обґрунтування стратегії розвитку підприємства, включаючи стратегію формування та використання його основного ресурсу — персоналу.

Під стратегічним управлінням ми розуміємо таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал, як на основу організації, орієнтує діяльність на реалізацію її стратегії, та забезпечує гнучку та своєчасну адаптацію організації та її стратегії до змін зовнішнього середовища, що дозволяє добиватись конкурентних переваг, виконувати місію та реалізовувати встановлені цілі. Таким чином трудовий колектив підприємства та його потенціал є визначальним чинником формування і реалізації корпоративної стратегії. У зв'язку з цим у рамках стратегічного управління велику, може навіть першочергову увагу, слід приділяти формуванню стратегії розвитку персоналу, що вимагає певного удосконалення методології та методичного інструментарію стратегічного управління.

Перше, що на наш погляд є необхідним при стратегічному кадровому менеджменті, — це чітке визначення засобів врахування інтересів персоналу в місії підприємства. Аналіз різних формулювань місій свідчить про відсутність у них саме такої важливої складової як визначення лінії поведінки відносно розвитку трудового колективу.

Механізм формування стратегії управління персоналом передбачає послідовну реалізацію наступних етапів.

1. Визначення в місії бачення підприємства відносно розвитку персоналу та засобів забезпечення його інтересів.

2. Формулювання стратегічних цілей підприємства з розвитку персоналу, підвищення його потенціалу та зростання ефективності використання. На наш погляд можливим є використання наступної системи стратегічних цілей: співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати, співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві з середньою заробітною платою в галузі (регіоні); темп зростання рі-

вня кваліфікації персоналу підприємства. Запропонована система забезпечує одночасне врахування ефективності використання трудових ресурсів, їх розвитку та достатності матеріальної мотивації.

3. Формулювання вимог щодо кількісного та якісного складу трудового колективу, який є необхідним для досягнення стратегічних цілей підприємства.

4. Оцінка потенціалу трудового колективу підприємства, визначення напрямків його підвищення та найбільш раціонального використання.

5. Формування програми підвищення компетентності трудового колективу, необхідної для досягнення стратегічних цілей, а також формування та розвиток ключових компетенцій.

6. Обґрунтування меж розширення трудового колективу: визначення кількісного та якісного складу потрібного додаткового персоналу, механізму їх пошуку, оцінки та відбору і т. і.

7. Розробка концепції та системи цілеорієнтованої мотивації персоналу.

Слід відзначити, що при формуванні стратегії управління персоналом необхідно враховувати стадію життєвого циклу підприємства та особливості управління персоналом на кожній з них. Узагальнені пропозиції щодо таких особливостей наведені у табл.

Таблиця

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ**

Стадія життєвого циклу	Основні цілі	Задачі та особливості управління персоналом
Зародження	Завоювання ринкового простору. Вихід на прибуткову діяльність	Стимулювання ініціативи робітників для розвитку підприємства. Навчання персоналу. Стимулювання вищої ланки управління
Зростання	Зростання обсягу реалізації, ринкової частки та прибутку підприємства	Створення трудового колективу, який забезпечує показники росту за рахунок поповнення кваліфікованими спеціалістами. Стимулювання росту реалізації
Стабілізація (стагнація)	Збереження підприємством ринкових позицій	Збереження трудового колективу. Стимулювання зростання продук-

	та скорочення витрат	тивності праці та економії ресурсів
Спад (старіння)	Визначення нової стратегії та забезпечення її реалізації	Перенавчання персоналу та оновлення його складу. Скорочення не потрібного персоналу. Стимулювання результативної інноваційності

Формування обґрунтованої стратегії персоналу забезпечить реалізацію стратегічних цілей підприємства, стабільний розвиток трудового колективу, успіх функціонування підприємства в мінливих конкурентних умовах.

УДК.338

М. І. Дяченко, асистент кафедри стратегії підприємств,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

СУБКОНТРАКТАЦІЯ ЯК МЕТОД АКТИВІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Значного зростання інноваційного потенціалу підприємство може досягти завдяки залученню здатностей та ключових компетенцій інших підприємств, тому субконтрактація розглядається як один з сучасних методів активізації інноваційної діяльності.

Increase of enterprise innovation potential may be reached by concentration capabilities and core competences other companies. That is why subcontracting is considered to be one of the modern methods for activation of economic activity.

Одним з сучасних та дієвих інструментів підвищення ефективності використання промислового потенціалу та забезпечення загального економічного зростання на інноваційній основі є виробнича кооперація і, зокрема, субконтрактація.

Як різновид ділового партнерства, субконтрактація передбачає таку кооперацію підприємств, за якої велике підприємство на основі договору (контракту) розміщує замовлення, визначає специфікацію виробів, надає сировину або напівфабрикат для подальшої переробки, а виконавці (малі фірми) здійснюють часткову або завершальну обробку наданого матеріалу. При цьому велике підприємство може укласти угоду щодо виробництва готового виробу без власної участі в його виробництві (комерційний варіант) або щодо участі малих фірм в окремих стадіях технологічного процесу (виробничий варіант).