

УДК 658:331.108.2

## ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, ВХОДЯЩИХ В СОСТАВ КРУПНЫХ КОРПОРАТИВНЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

*Алистаева А.В., к.э.н., доцент (ГВУЗ «ПГТУ»)*

*Осуществлен анализ существующих подходов к организации финансирования молодежной политики предприятий, интегрированных в состав крупных бизнес-структур. Выделены особенности в инвестиционном обеспечении и этапы утверждения бюджета молодежной политики предприятия-актива. Рассмотрено принцип реализации корпоративного волонтерства в стратегическом управлении развитием молодого персонала.*

*Ключевые слова: молодежная политика, управление развитием персонала, бюджет, корпоративное волонтерство.*

## ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСУВАННЯ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО ВХОДЯТЬ ДО СКЛАДУ НАЙБІЛЬШОГО КОРПОРАТИВНИХ ОБ'ЄДНАНЬ

*Алистаева А.В., к.э.н., доцент (ДВНЗ «ПДТУ»)*

*Здійснено аналіз існуючих підходів до організації фінансування молодіжної політики підприємств інтегрованих до складу великих бізнес-структур. Виділено особливості інвестиційного забезпечення та етапи затвердження бюджету молодіжної політики підприємства-активу. Розглянуто принцип реалізації в стратегічному управлінні розвитком молодого персоналу корпоративного волонтерства.*

*Ключові слова: молодіжна політика, управління розвитком персоналу, бюджет, корпоративне волонтерство.*

## FEATURES OF FUNDING OF YOUTH POLICY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES OF MEMBERS OF THE MAJOR CORPORATE ASSOCIATIONS

*Alistaeva A.V.*

*The article analyzes of existing approaches to financing the policy for working with young specialists of the enterprises integrated into the larger business structures. The author considered: features of financing and approval stages of the budget of the policy for working with young specialists of the integrated enterprise; principles use of Local Volunteerism in the policy for working with young specialists.*

*Keywords: an enterprises policy for working with young specialists, development management, personnel, budget, corporate volunteering.*

**Постановка проблемы и ее связь с научными и практическими задачами.** Ключевым элементом развития кадрового потенциала предприятия является системная реализация корпоративной молодежной политики [1-2]. Планомерная работа в направлении всестороннего развития работающей молодежи, а также формирование кадрового резерва позволяют сохранить трудовой потенциал на конкурентоспособном уровне, обеспечивающем высокие технико-экономические показатели работы предприятия. На современном этапе экономических отношений происходит процесс объединения акционерного капитала горно-металлургических предприятий Украины с крупными корпоративными транснациональными структурами [3-10]. Процесс вхождения металлургического предприятия в состав Группы, сопровождается изменениями типа организационной структуры и подходов к его

управлению, что существенно отражается как на порядке и методах обеспечения денежными ресурсами текущих затрат и капитальных вложений предприятий-активов, так и на объемах и направлениях финансирования их молодежной политики.

**Анализ последних исследований и выделение нерешенных частей общей проблемы.** Значительный вклад в разработку теоретических и практических подходов к стратегическому управлению персоналом предприятия внесли как украинские, так и зарубежные ученые: И. Ансофф, Н. Белопольский, Д. Богиня, В. Гончаров, О. Гришнова, О. Еськов, В. Колосок, А. Маслоу, У. Петти, Л. Портер, В. Савченко, Ф. Тейлор, В. Ткаченко и др. [1-4; 11-13]. Однако, необходимо отметить, что в современных условиях глобализации, проблема поиска единого подхода к управлению и обеспечению необходимыми денежными ресурсами

процесса развития персонала промышленного Актива, вынужденного реализовывать стратегические планы одной Группы, является чрезвычайно актуальной и требует дальнейшего усовершенствования.

В связи с этим *целью статьи* является выявление современных тенденций и особенностей в проведении и финансировании молодежной политики предприятия, возникающих в результате его интеграции в состав крупной бизнес структуры.

**Изложение основного материала исследования.** Молодежная политика предприятия - это составная часть его кадровой и социальной политики, представляющая собой систему приоритетов и мер, направленных на создание благоприятных условий для эффективного социального становления и самореализации молодежи. Ее участниками являются сотрудники в возрасте от 18 до 35 лет [1-2].

Затраты на реализацию проектов и мероприятий в рамках молодежной политики, являются инициативными, поскольку осуществляются по собственному желанию предприятия на основе стратегии управления персоналом и плана его развития. Формирование бюджета на осуществление политики в отношении молодых кадров предприятия происходит один раз в год на основании принятой Программы по работе с молодежью. Особенности процесса утверждения данной Программы в значительной степени определяются организационной структурой предприятия. До вхождения в состав вертикально интегрированных объединений для большинства отечественных металлургических предприятий характерным был линейно-функциональный тип структуры управления. Что позволяло разрабатывать проектные мероприятия и утверждать объемы их финансирования в пределах самого предприятия.

С изменением форм собственности промышленного бизнеса в Украине и становлением как доминирующей организационно - правовой формы - холдинговой компании (Группы), а как главной управленческой структуры – дивизиональной, изменился и порядок утверждения, как Программы по работе с молодежью, так и бюджета на ее реализацию [3; 5-9]. В условиях интеграции промышленного предприятия в состав крупных корпоративных объединений процесс утверждения бюджета молодежной политики предприятия осуществляется в три этапа (рис. 1):

I Этап. Составление плановой Программы и бюджета молодежной политики. Процесс утверждения бюджета политики по работе с молодежью предприятия-актива начинается с разработки его молодежным управленческим органом плановых проектов и мероприятий Программы молодежной политики по направлениям ее проведения. Приоритетными направлениями на украинских металлургических предприятиях

являются: научно-техническое; организационное; культурно-массовое и социальное [2]. По каждому из проектов и мероприятий вошедших в состав Программы молодежной политики осуществляется разработка сметы затрат. На основании совокупности проектных смет формируется плановый бюджет финансирования политики по работе с молодежью.

II Этап. Рассмотрение и утверждение Программы молодежной политики по уровням вертикально интегрированной структуры. После утверждения плановой Программы в рамках предприятия-актива с внесением определенных поправок и пожеланий со стороны его руководства на данном этапе осуществляется ее последовательное рассмотрение и корректировка на вышестоящих управленческих уровнях корпоративных объединений: дивизион, холдинг, группа. Завершающее утверждение Программы молодежной политики происходит на верхнем уровне вертикально-интегрированной структуры. Ключевыми факторами при выборе проектов и мероприятий к реализации выступает принятая в Холдинге (Группе) единая корпоративная стратегия развития персонала и их стоимость. Так, проекты стоимостью до 50 тыс. грн. выполняются ежегодно на всех предприятиях активах Группы, стоимостью выше 50 тыс. грн. выполняются периодически на отдельных предприятиях-активах, стоимостью до 500 тыс. грн. выполняются в рамках Дивизиона, стоимостью от 500 тыс. грн. выполняются периодически в рамках Холдинга или Группы по специальным проектным программам [3-4; 11].

III Этап. Утверждение бюджета на проведение молодежной политики. Исходя из установленного объема финансирования молодежной политики Группы и того какие проекты и мероприятия были одобрены к реализации на рассматриваемом предприятии-активе осуществляется корректировка поданного на первом этапе планового бюджета молодежной политики и последующее его утверждение.

Проведенный анализ существующих подходов к организации финансирования кадровой политики в транснациональных интегрированных Группах [5-8], позволяет утверждать, что преимущественно они используют механизм социального инвестирования по принципу «объединенных ресурсов». Бюджет на проведение корпоративных программ и партнерских проектов, как и бюджет молодежной политики, формируется из средств: местных и государственных бюджетов, прибыли предприятия и личных пожертвований сотрудников. Одной из характерных особенностей реализации политики по работе с молодыми специалистами предприятия-актива является применение нового подхода в стратегическом управлении развитием персонала – корпоративного волонтерства.



*Рис. 1. Этапы утверждения бюджета на проведение молодежной политики предприятия-актива вертикально интегрированной структуры*

Волонтерство основывается на добровольном труде, не требующем денежной платы его участников. Поскольку его мотивы кроются не в материальном поощрении, а в удовлетворении социальных и духовных потребностей персонала. Героический труд волонтеров – это обычно различные общественно полезные работы, организация благотворительных акций и мероприятий, социальная помощь нуждающимся. Сюда же относятся работа в рамках неформального образования, направленного на интеркультурное общение, миротворчество, разрешение конфликтов, экологическую защиту, актёрское мастерство, проведение активного отдыха и т.д. [94 14-15].

Одним из примеров применения корпоративного волонтерства на украинских металлургических предприятиях являются предприятия, входящие в состав транснациональной группы СКМ [5]. Анализ динамики финансирования политики по работе с молодежью на ПАО «ММК им. Ильича», являющегося с 2010 г. активом дивизиона стали и проката «Метинвест холдинга» группы «СКМ» [5; 9-10], за 2008 – 2012 гг. показывает, что объем инвестирования денежных средств в развитие

потенциала молодых кадров постоянно снижается. В кризисный 2008 г. общий бюджет на проведение политики по работе с молодежью предприятия был выше чем в 2012 г. на 32,95% (рис. 2). Главными причинами рассматриваемых изменений в финансировании молодежной политики ПАО «ММК им. Ильича» являются: убыточная операционная деятельность в данном периоде и происходящие трансформационные процессы, вызванные сменой собственника предприятия.

Руководящая компания Группы «СКМ» отдаёт предпочтение развитию на предприятиях-активах, входящих в ее состав, интеллектуальной составляющей трудового потенциала работников и применению концептуального подхода к стратегическому управлению развитием персонала на базе модели «Конкурентные преимущества» [4-5; 9-10]. Стремительное снижение на ПАО «ММК им. Ильича» уровня финансирования культурно-массового и организационного направлений молодежной политики, а также приоритетность в инвестиционном обеспечении научно-технического, подчеркивают данную особенность. Так, в 2012 г. от объема финансирования проектов, направленных на

организацию досуга и формирование личного потенциала молодых специалистов, остается лишь 57,56% от инвестиционных затрат культурно-массового направления 2008 г. Уменьшение объема финансового обеспечения организационного направления молодежной политики предприятия является еще большим. В 2012 г. остается лишь 5,42%

от инвестиций по данному направлению 2008 г. (рис. 2). Единственным направлением, по которому наблюдается рост инвестиционных вложений, является научно-техническое. Доля его инвестиций в совокупном бюджете молодежной политики ПАО «ММК им. Ильича» увеличивается с 7,13% в 2008 г. до 12,63% в 2012 г. (табл. 1).

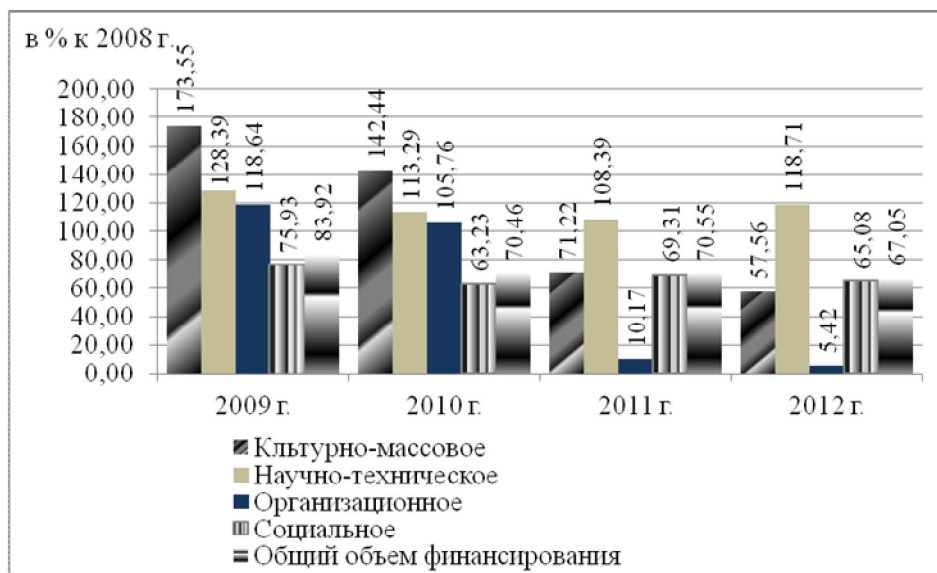


Рис.2. Динамика финансирования направлений молодежной политики на ПАО «ММК им. Ильича» за 2008–2012 гг.

Таблица 1. Структура финансирования направлений молодежной политики ПАО «ММК им. Ильича» за 2008–2012 гг.

Направления	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Научно-техническое	7.13	10.91	11.47	10.96	12.63
Культурно-массовое	3.17	6.55	6.40	3.20	2.72
Организационное	2.72	3.84	4.08	0.39	0.22
Социальное	86.98	78.70	78.05	85.45	84.43

С момента интеграции предприятия в состав Группы «СКМ» финансирование культурно-массового и организационного направления молодежной политики предприятия осуществляется на базе корпоративного волонтерства [5; 9-10]. Средства необходимые для проведения проектов и мероприятий данных направлений формируются из индивидуальных вкладов сотрудников комбината. Поощрение волонтеров со стороны руководства Группы осуществляется двумя способами: официальным и неформальным [5; 9-10; 14-15].

Официальное поощрение – это гласное признание успехов волонтера. Оно может включать: подарки, грамоты, значки, участие в торжествах, юбилеях, концертах и других мероприятиях, предоставление отгулов на время проведения волонтерских мероприятий, приобретение поддержки со стороны руководства предприятия и т.д.

Неформальное поощрение – признание успехов волонтера в процессе его постоянного

общения с сотрудниками и другими волонтерами предприятия, получение благодарности за проделанную работу от сотрудников коллектива, к которому принадлежит волонтер.

Применение данных форм поощрения волонтеров формирует у молодых кадров ощущение принадлежности к предприятию и позволяет удовлетворить ключевые потребности молодежи в социальном признании и самореализации. В свою очередь, использование в молодежной политике предприятия корпоративного волонтерства позволяет осуществлять культурное развитие молодежи путем ее приобщения к здоровому образу жизни, формирования гражданско-патриотических и духовно-нравственных ценностей при минимизации затрат на проведение политики по работе с молодежью.

**Выводы.** Таким образом, проведенный анализ существующих подходов к организации финансирования кадровой политики предприятий, входящих в состав транснациональных

интегрированных Групп, позволил выявить следующие особенности в инвестиционном обеспечении их молодежной политики:

1. Процесс рассмотрения и утверждения Программы и бюджета молодежной политики предприятия-актива осуществляется по уровням вертикально интегрированной структуры.

2. Выбор проектов и мероприятий к реализации осуществляется согласно их стоимости и принятой в Холдинге (Группе) единой корпоративной стратегии развития персонала.

3. Финансирование мероприятий молодежной политики предприятия-актива по остаточному принципу.

4. Использование механизма финансирования молодежной политики по принципу «объединенных ресурсов».

5. Применение корпоративного волонтерства.

В последующих научных разработках в сфере развития молодых специалистов предприятия возможно выявление приоритетных направлений молодежной политики со стороны государства, проведение анализа уровня ее финансирования, а также изучение влияния государственной политики по работе с молодежью на формирование трудового потенциала молодых сотрудников предприятия.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Алистаева А.В. Стратегическое управление формированием и развитием трудового потенциала молодых специалистов промышленного предприятия / А.В. Алистаева // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: зб. наук. пр. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2012. – Вип. 2, Т.1. – С. 286-290.

2. Алистаева А.В. Сущность молодежной политики промышленного предприятия и направления ее реализации / А.В. Алистаева // Вісник Хмельницького національного університету: Сер.: Економічні науки: зб.

наук. пр. – Хмельницький: ДВНЗ «ХНУ», 2013. – Вип. №2 (186). – С. 21-28.

3. Колосок В.М. Методологія стратегічного управління великих промислових підприємств: моногр. / В.М. Колосок. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2012. – 247 с.

4. Колосок В.М. Особливості стратегічного управління розвитком персоналу промислових інтегрованих структур / В.М. Колосок, А.В. Алістаєва // Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук. пр. – Х.: УкрДАЗТ, 2012. – №37. – С. 267-272.

5. Официальный сайт Группы СКМ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.scm.com.ua>.

6. Официальный сайт ПАО "АрселорМиттал Кривой Рог" [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [www.arcelormittal.com](http://www.arcelormittal.com)

7. Официальный сайт корпорации «Индустриальный Союз Донбасса». [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.isd.com.ua>.

8. Официальный сайт ЕВРАЗ Групп. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.evraz.com>.

9. Официальный сайт ООО «Метинвест Холдинг» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.metinvestholding.com>.

10. Официальный сайт ПАО «ММК им. Ильича» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://ilyichsteel.metinvestholding.com>.

11. Колосок В.М. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств: моногр. / В.М. Колосок, О.С. Богачов, А.В. Алістаєва. - Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2011. – 234 с.

12. Грішнова О.А. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: моногр. / О.А. Грішнова, А.М. Колот та ін. – К.: КНЕУ, 2011. – 397 с.

13. Каченко В.А. Інтелектуальний потенціал в основі розвитку виробничих сил і виробничих відносин: моногр. / В.А. Каченко. – Донецьк: Моноліт, 2008. – 274 с.

14. Шекова Е.Л. Добровольческие трудовые отношения: основные определения// Человек и труд. 2003. №4. С.78.

15. Ажа Ханова Награда волонтера [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://cloudwatcher.ru/analytics/6/view/63/>

*Рецензент д.э.н., доцент ГВУЗ«ПГТУ» Колосок В.М.  
Експерт редакційної колегії к.э.н., доцент УкрГАЗТ Уткіна Ю.Н.*

УДК 334: 330.341

## МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

*Андрєєва Т.Є., к.е.н., професор,  
Терещенко Д.А., к.н.з держ. упр., доцент  
Величко В.А., студент (ХНУБА)*

*У статті розглядаються питання забезпечення підвищення ефективності праці в банківській сфері шляхом удосконалення мотиваційного механізму.*

*Ключові слова: мотиваційний механізм, банківський персонал, ефективність праці, продуктивність праці.*