

9. Устойчивое развитие [Электронный ресурс] – Режим доступа : http://ru.wikipedia.org/wiki/Устойчивое_развитие.
10. Поверляк Т.І. Визначення понять «економічна стабільність» та «економічна стійкість» [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://intkonf.org/poverlyak-t-i-viznachennya-ponyat-ekonomichna-stabilnist-ta-ekonomichna-stiykist/>.
11. Гукалова Е.А., Федотова Е.Б. Категория финансовой устойчивости в контексте современных методологических дискуссий Научный журнал КубГАУ. – 2009. – № 46(2). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://rus.neicon.ru:8080/xmlui/handle/123456789/2018>.
12. Кочетков С.А., Тихомиров С.В. Финансовая устойчивость как экономическая категория и ее роль в хозяйственном механизме предприятия / С.А. Кочетков, С.В. Тихомиров // Экономические науки «Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение». – 2013. – № 2 (34). – С. 57–65.
13. Леонова Е.А. Финансовая устойчивость предприятий и направления ее повышения в современной России Специальность 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит : Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата экономических наук, Москва. – 2012. – С. 29.
14. Большая экономическая энциклопедия – М. : Эксмо, 2007. – С. 816.
15. Сергеева О.В. Управління економічною стійкістю торговельного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 / О.В. Сергеева. – Донецьк, 2009.

Заровная Е. Н.

Киевский национальный торгово-экономический университет

СЕМАНТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СУЩНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Резюме

Исследована семантическая сущность экономической устойчивости предприятия и хронология появления данного понятия. Проведено сравнение понятий стабильности и устойчивости, финансовая и экономическая устойчивость. Раскрыта взаимосвязь между устойчивым развитием предприятия и экономической устойчивостью.

Ключевые слова: экономическая устойчивость, экономическая стабильность, финансовая устойчивость, устойчивое развитие, предприятие.

Zarovna K. M.

Kyiv National University of Trade and Economics

SEMANTIC ANALYSIS OF THE ECONOMIC SUSTAINABILITY OF THE ENTERPRISE

Summary

The semantic essence of economic sustainability of the enterprise and chronology of occurrence of the given concept was investigated. The concept of stability and sustainability, financial and economic stability were compared. The interrelation between the sustainable development of enterprises and economic sustainability was discovered.

Key words: economic sustainability, economic stability, financial sustainability, sustainable development, enterprise.

УДК 331.102

Зубрикiна М. В.

Донецкий державный университет управління

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВУГЛЕДОБУВНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ

Проаналізовано значення розвитку працівників як провідного та невід'ємного напрямку стратегічного управління персоналом. Визначено необхідність оцінки професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Розглянуто сутність інтегрального показника рівня розвитку працівників. Надано перелік компетенцій, які мають бути притаманні виробничому персоналу для підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Запропоновано відповідні методичні рекомендації щодо оцінки поточного стану рівня розвитку персоналу підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління персоналом, розвиток персоналу, компетенції, оцінка рівня розвитку персоналу.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день запорукою успішного розвитку підприємства є стратегічне управління персоналом, що, на думку автора, як головний напрямок має саме розвиток персоналу. Однак сучасна практика управління демонструє відсутність зацікавленості керівних кадрів у розвитку працівників, стимулюванні їх професійно-кваліфікаційного зростання. Нівелю-

вання даної проблеми зазвичай пояснюється браком коштів на впровадження програм розвитку персоналу, а також нерозумінням стратегічного значення даного напрямку управління персоналом як передумови довгострокового успішного розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато уваги вивченню компетенційно-орієнтовано-

го підходу присвятили дослідники К.К. Прахалад та Г. Хамел, А. Дрежер та Дж. Піс, які визначили основні положення даного підходу. Ф. Амесс, А. Авадікян, П. Когендет, Д.Дж. Тіс, Г. Пісано, А. Шуен, В. Манке, Дж. Г. Аадне, О.М. Гребешков, Н.М. Гаращенко у своїх роботах поєднали ресурсно-орієнтований та компетенційно-орієнтований підходи в одну загальну концепцію стратегічного управління фірмами, які свою діяльність базують на знаннях (так звані «knowledge-based firms») [1].

Другу групу підходів ці автори об'єднали під назвою «Теорія еволюційної економіки». Науковці зазначають, що для дослідників даного напрямку, таких як Д. Тіс, Г. Пісано і А. Шуен, а також Досі та Маренжо виокремлення області компетенцій фірми є виключно результатом еволюції рутинних операцій. Джерелом знань є рутинні операції, які розглядаються як постійно повторюваний набір дій фірми, в той час як інновація є непередбачуваною зміною рутинних дій, яка не може бути очолювана одним менеджером [2].

Аналіз еволюції теоретичних підходів до джерел і критеріїв стійкої конкурентної переваги М. Портера, Х. Ітамі, А.М. Бранденбургер і Б.Дж. Нейлбаффа, Дж.Ф. Мура, Т. Пітерса і Р. Уотермена, І. Ансофа та ін. показав, що найбільш ефективна в сучасних умовах концепція – це концепція ключових компетенцій, запропонована Г. Хамелом і К.К. Прахаладом, тому що дана концепція є основою «інтелектуального лідерства» компанії в галузі випереджаючого створення, утримання та розвитку специфічних, важко імітованих конкурентами джерел стійких конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах – ключових компетенцій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Перспективами подальших наукових розробок у вивченні категорії «компетентність персоналу» та її елементів є удосконалення методів визначення критеріїв оцінки компетентності працівників, системи показників її виміру та способів підвищення. Практичне застосування результатів подальших досліджень в цій галузі сприятиме розробці програм створення та удосконалення компетентності та компетенцій персоналу, що забезпечить умови підвищення ступеня розвитку трудового потенціалу підприємства [3, с. 81].

Ціль статті. Головною ціллю цієї роботи є визначення системи ключових компетенцій, що впливають на формування та вибір стратегії управління персоналом вугледобувного підприємства.

Виклад основного матеріалу. З позицій сьогодення пріоритетним і інноваційним напрямком розроблення бізнес-стратегій підприємства в контексті стратегічного управління є формування компетенційно-орієнтованого підходу, коли підприємство розглядається як соціальний інститут, головною характеристикою якого є компетенції, і саме вони стають основним джерелом забезпечен-

ня конкурентоспроможності підприємства [2]. Бізнес-стратегія, яка конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії і має бути конкурентною стратегією, виступає як спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СЗГ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.

В межах еволюційного підходу відокремлюють підхід динамічних здатностей, які відображають здатність фірми до інтеграції, створення та реконфігурації власних внутрішніх та зовнішніх компетенцій для адаптації до мінливого зовнішнього середовища. Динамічні здатності, таким чином, відображають здатність фірми створювати нові інноваційні форми конкурентних переваг, що є дуже важливим для вітчизняних підприємств, які вступають в сучасні умови господарювання, виходять на глобальні ринки, що відзначаються своєю гіпердинамічністю та інноваційністю (рис. 1) [3].

Підхід динамічних здатностей відрізняється від ресурсного підходу тим, що динамічні здатності розглядаються в даному випадку як дещо, що потребує розвитку, а не як прийняття даності. Термін «здатності» підприємства характеризує уміння щось робити, що проявляється під час дії зовнішніх та внутрішніх умов, які виступають каталізаторами не лише формування, а й реалізації здатностей.

Компетенційна модель стратегічного оновлення ґрунтується на роботах авторів, сферою наукових інтересів яких є стратегічне оновлення як процес, що об'єднує: стратегічне мислення, скоординовані стратегічні дії та процес перетворення стратегічної ідеї в скоординовану стратегічну дію.

Дана модель включає підтримку компетенцій, що спричиняють якісні зміни в існуючих активах підприємства і здатні створити нові варіанти стратегічного розвитку, що допомагають уникати потенційних джерел небезпеки і сприяти поєднанню різних процесів стратегічного оновлення [4].

У той час як стратегічна уява сприяє створенню нових компетенцій, розвиток точок дотику готує організацію до них, підтримуючи послідовність і встановлюючи взаємозв'язки із існуючими компетенціями. Координація стратегічних дій, таким чином, ґрунтується на двох попередніх процесах і залучає адаптивне створення нових компетенцій. Згідно Г. Хамелу і С.К. Прохаладу компанія повинна сприйматися не як сукупність складових її бізнес-одиниць, а як поєднання ключових компетенцій – навичок, умінь, технологій, що дозволяють компанії надавати своїм споживачам певні цінності. Ключова компетенція – це стратегічний потенціал компанії. Оперативне управління компанією (вміння ефективно вести справи) представляє собою спосіб одержання вигоди з потенціалу.

Щоб вважатися ключовою компетенцією, набір пропонованих навичок повинен відповідати трьом критеріям:

1. Вони дають можливість створювати особливу цінність для споживача. Клієнт – головний суддя, який визначає, що є ключовою компетенцією, а що – ні. При спробі знайти ключові компетенції компанія повинна постійно задавати собі питання: чи вносить внесок конкретний навик, чи вміння в сприйнятну цінність. За що фактично платить клієнт? Що має вирішальне значення для споживачів?



Рис. 1. Схема концепції еволюційного підходу до стратегічного управління персоналом підприємства

Звичайно, виробничі компетенції, які призводять до відчутного зниження витрат, тобто вигідні для виробника, можна також вважати ключовими. Таким чином, набір навичок, що приносить значну цінову вигоду не тільки клієнту, але і виробникові, можна назвати ключовою компетенцією.

2. Навички та вміння мають бути унікальними: їх складно відтворити фірмам-конкурентам. Існують відмінності між необхідними і відмітними компетенціями. Чи не ключову, якщо, на думку менеджерів, є ресурси для її розвитку.

3. Ключові компетенції можуть бути застосовані до дій фірми на різних ринках і мають забезпечувати перехід до «завтрашніх» ринків. При визначенні ключових компетенцій менеджери повинні абстрагуватися від зовнішніх параметрів продукту й уявити собі, як ув'язнену в цьому продукті компетенцію можна використовувати для виробництва чогось нового [5].

Ключовими компетенціями можуть стати:

1. Знання потреб ринку та вміння регулярно отримувати це знання.

2. Здатність реалізувати на практиці пропозиції, необхідні ринку.

3. Вміння постійно нарощувати і розвивати свою ключову компетенцію.

При грамотних діях ключова компетенція призводить до створення унікальних продуктів, забезпечує компанії першість при виході на нові ринки і вагомі переваги у розв'язанні завдань, які стануть полем жорсткої конкуренції. В умовах конкуренції компанії прагнуть до захисту ключової компетенції, щоб зберегти конкурентну перевагу. Своєчасне розуміння ключової компетенції відкриває шлях до довготривалого лідерства на ринку, а завойоване лідерство, у свою чергу, вимагає зосередити зусилля на ключовій компетенції.

Прикладами компетенцій є наступні:

1. Наявність широкої мережі розповсюдження товару. Залучення кваліфікованого персоналу.

2. Наявність ефективної інформаційної системи.

3. Закріплення винаходів і раціоналізаторських пропозицій у формі патентів.

4. Високий ступінь використання потужностей.

5. Поліпшення якості продукції (зниження витрат на брак).

6. Створення ефективної і наближеною до споживача системи технічної підтримки та сервісу.

7. Здатність створювати ефективну рекламу. Вміння ефективно утримувати споживача.

8. Здатність швидко переводити товари з ідеї у промислове виробництво.

9. Здатність швидко реагувати на зміну ринкової ситуації.

Головним ресурсом стратегічного розвитку компанії в умовах «нової економіки» стають не зовнішні статичні, природні та соціальні сприятливі для розвитку компанії фактори, що є традиційними для індустріального суспільства, а інтелектуальний капітал, креативний потенціал персоналу, унікальні організаційні знання, інновації на всіх стадіях створення товару, до руху його від виробника до споживача. У цьому зв'язку уточнено визначення стійкої конкурент-

ної переваги компанії – це забезпечення постійної переваги над конкурентами за рахунок динаміки функціональних властивостей по ряду наступних ознак продукції: споживча цінність, унікальність, новизна. У таблиці 1 наведені основні ознаки ключових компетенцій як об'єкта управління.

Таблиця 1
Ознаки ключових компетенцій як об'єкта управління

Виділені ознаки	Ключові компетенції як об'єкт управління
1. Носії ключових компетенцій	Персонал, що володіє відповідними знаннями, вміннями, навичками і мотиваціями
2. Необхідна інфраструктура розвитку ключових компетенцій	Взаємозв'язок людського та організаційного капіталу: особливих навичок, вмінь персоналу та інноваційних технологій, комунікаційних та інформаційних систем підприємства, корпоративної культури та інших елементів
3. Критерії розвитку ключових компетенцій промислового підприємства	Зростання споживчого капіталу, задоволеність і лояльність клієнтів, інвестиційна привабливість компанії
4. Носії ключових компетенцій	Персонал, що володіє відповідними знаннями, вміннями, навичками і мотиваціями

Мета визначення ключових компетенцій – сформулювати всебічне розуміння умінь і навичок, які в даний час забезпечують стратегічний успіх підприємства, перейти до пошуку нових можливостей і створити основу для активного управління найціннішими ресурсами підприємства.



Рис. 2. Напрямки стратегії розвитку підприємства на основі системи ключових компетенцій

В той же час, розширюючи вищенаведені дефініції, можливо визначити поняття «компетенція» як сукупність індивідуальних характеристик, знань та вмінь працівників, що визначають якість виконання роботи та є обумовленими поведінкою в ділових обставинах. Наявність якомога більшої кількості компетенцій визначають рівень компетентності працівника.

Визначення зовнішніх та внутрішніх ознак ключових компетенцій має вплив на загальний вибір стратегії розвитку підприємства, що зображено на рисунку 2.

«Пошук» ключових компетенцій промислового підприємства пов'язаний з визначенням нових виробничих можливостей, розширенням цільового ринку, з пошуком інноваційних виробничих та управлінських технологій, пошуком і розвитком персоналу, що володіє унікальними навичками, здібностями і досвідом.

Кожний сегмент ринку має свої ключові компетенції – навички, вміння і зв'язки, необхідні для злагодженої роботи на даному сегменті. Склад даних компетенції специфічний для кожного сегмента, наприклад:

1. Вибір місцерозташування (безпосередньо у місцях суцільного скупчення або на основних транспортних магістралях).

2. Концепція комплексу страв, що відповідає смакам декількох категорій споживачів (щоб збільшити загальну відвідуваність і створити рівномірне завантаження протягом усього дня).

3. Надійна сировинна база (забезпечує стабільну якість страв).

4. Продумана система залучення й управління персоналом (що забезпечує рівний, доброзичливий і швидкий сервіс).

Більшість теоретиків та практиків у сфері управління персоналом схильні вважати головним критерієм, за яким слід оцінювати рівень підготовки кадрів, професійну компетенцію, що становить певний перелік якісних показників, яким повинен відповідати зазвичай керівний склад підприємства.

Однак автор пропонує зосередитись на вивченні та оцінці професійних компетенцій звичайного виробничого персоналу, оскільки у стратегічному управлінні персоналом важливим напрямком є формування кадрового резерву, що передбачає відбір до управлінської ланки працівників з найбільшим проявом лідерських, організаційних та відповідальних якостей.

Більш того, оцінка виробничого персоналу лише через призму кількісних показників результативності праці є досить застарілою методикою, що вкрай негативно позначається на ефективності використання працівників та знижує загальний рівень результативності функціонування підприємства. Цього також вимагає інтенсифікація таких процесів, як інноваційність, висока наукомісткість сучасного виробництва, впровадження на підприємствах системи та технології управління якістю. За цих умов роль звичайного працівника як елемента виробничої системи, що піклується про підвищення ефективності виробництва, істотно важливіша, ніж у традиційній системі виробництва, де робітничий персонал повинен просто виконувати виробничий план. Саме тому для сучасного керівництва розвиток компетенцій виробничого персоналу є актуальним стратегічним напрямком управління.

Перелік компетенцій, якими повинен, на думку автора, володіти персонал вугледобувного під-

приємства для успішного виконання професійних завдань та успішної реалізації стратегічних цілей управління, наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Перелік компетенцій персоналу вугледобувного підприємства

Група компетенцій	Перелік компетенцій
корпоративні	1. Розуміння стратегії та специфіки діяльності.
	2. Орієнтація на якість праці.
	3. Спрямованість на результат.
	4. Прихильність цілям підприємства.
професійні	1. Знання нормативних стандартів праці.
	2. Рівень професійної підготовки.
	3. Володіння комп'ютерними технологіями.
	4. Навички планування та організації власної праці.
	5. Складність виконуваних завдань.
	6. Ефективне використання робочого часу.
	7. Дотримання строків виконання робіт.
	8. Наявність браку.
поведінкові	9. Виконання техніки безпеки (рівень виробничого травматизму).
	10. Прагнення до професійного зростання.
	1. Відповідальність.
	2. Самостійність.
	3. Адаптивність.
	4. Наполегливість у досягненні цілей.
	5. Авторитет у колективі.
	6. Робота в команді (навички побудови взаємовідносин).
	7. Ініціативність.
	8. Дисциплінованість.

Вищезазначений набір компетенцій може бути доповнений або змінений з урахуванням специфіки діяльності підприємства та індивідуальних особливостей виконуваних працівником завдань, його категорії, однак має бути обов'язково скоригований відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства.

Після того, як було сформовано комплексну модель компетенцій виробничого персоналу вугледобувного підприємства, доцільно перейти до оцінки їх безпосереднього прояву, алгоритм проведення якої рекомендовано взяти в роботі І. Грузіної. Запропонована вченим система оцінки компетенцій персоналу, на погляд автора, є найбільш вдалою та об'єктивною, оскільки містить логічну послідовність етапів проведення, чіткий математичний апарат розрахунків, а аналіз її результатів стане міцним фундаментом для розробки справедливих та ефективних програм розвитку працівників у процесі стратегічного управління підприємством. Також розроблена модель, що допоможе вищій гілці управління отримати більш повну картину щодо особливостей, мотивів та властивостей, якими мають володіти висококваліфіковані працівники, а детальний аналіз їхнього прояву дозволить скоординувати відповідні програми розвитку компетенцій, а отже, й удосконалити стратегію управління персоналом у цілому.

Висновки та пропозиції. Запропонована автором статті модель оцінки рівня розвитку персоналу становить ядро системи стратегічного управлін-

ня підприємством, оскільки покликана не тільки систематично визначати, контролювати та всебічно розвивати наявний професійно-кваліфікаційний рівень персоналу, виявляти слабкі місця в діяльності підприємства, розробляти ефективні програми навчання та мотивації працівників, підвищення їх зацікавленості у розвитку власного потенціалу, компетентності, заповзятості, прояву креативності й загальної мобілізації сил на стратегію розвитку підприємства, але й забезпечити на цій основі розкриття резервів зростання про-

дуктивності праці та конкурентоспроможності, досягнення стратегічних цілей управління і максимальної ефективності функціонування підприємства.

Отже, запропонована автором формула розрахунку комплексного інтегрального показника рівня розвитку персоналу та зазначений перелік компетенцій, якими має володіти виробничий персонал, повинні стати у нагоді для керівництва у процесі стратегічного управління персоналом та підприємством у цілому.

Список літератури:

1. Колпаков В. Стратегический кадровый менеджмент / Межрегиональная академия управления персоналом. – К. : МАУП, 2005. – 247 с.
2. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Управление персоналом. – 2002. – № 1. – С. 38–41.
3. Морщенок Т.С. Обґрунтування важливості формування стратегії управління персоналом для сучасного підприємства / Економіка та підприємництво. – 2006. – № 5. – С. 216–221.
4. Кофтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посібник. – 2-ге вид. – Львів : Новий світ, 2006. – 388 с.
5. Крамар О.В. Кадрова складова стратегічного потенціалу організації / О.В. Крамар, І.В. Нечуй // Матеріали науково-практичної конференції студентів та молодих вчених. – Тернопіль, 2005. – том 1. – С. 29–34.

Зубрькина М. В.

Донецкий государственный университет управления

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ УГЛЕДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Резюме

Проанализировано значение развития персонала как важного и неотъемлемого направления стратегического управления персоналом. Определена необходимость оценки профессионально-квалификационного уровня рабочих. Рассмотрена сущность интегрального показателя уровня развития рабочих. Предоставлен перечень компетенций, которые должны быть присущи производственному персоналу для повышения эффективности деятельности и достижения стратегических целей развития предприятия. Предложены соответствующие методические рекомендации по оценке текущего состояния уровня развития персонала предприятия.

Ключевые слова: стратегическое управление персоналом, развитие персонала, компетенции, оценка уровня развития персонала.

Zybrykina M. V.

Donetsk State University of Management

DIRECTIONS DEVELOPMENT STRATEGY OF PERSONNEL MANAGEMENT OF THE COAL-MINING ENTERPRISES ON THE BASIS OF A SYSTEM OF KEY COMPETENCIES

Summary

The value of staff development as an important and inherent area of strategic human resource management is analyzed, the need to assess the vocational skill level of workers is identified, the essence of an integral indicator of the level of personnel development and the essence of the integral indicator of the level of employees are considered. The article contains a list of competencies that should be inherent to the production staff to improve performance and achieve strategic goals of development. Proper methodological recommendations to assess the level of staff are offered.

Key words: strategic personnel management, personnel development, competences, assessment of the level of staff development.