

**Список використаної літератури**

1. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації / Л.Л. Антонюк. — К.: КНЕУ, 2004. — 275 с.
2. Базилюк Я. Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення: Монографія./ Я. Б. Базилюк. — К.: НІСД, 2002. — 132 с.
3. Білорус О. Конкурентоспроможність у сучасному глобальному світі / О. Білорус, Ю. Мацейко // Економічний часопис XXI. — 2002. — № 9. — С. 7—13.
4. Бураковський І. Теорія міжнародної торгівлі / І. Бураковський. — К.: Основи, 2003. — 240 с.
5. Державний комітет статистики України: [Електронний ресурс] // Режим доступу до звітів: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
6. Реструктуризація промисловості України у процесі посткризового відновлення. —К.:НІСД, 2011. — 54 с. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/restrukt-30659.pdf>
7. Гальвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях / М. Гальвановский, В. Жуковская, И. Трофимова // Российский экономический журнал. — 1998. — № 3. — С. 67—77.
8. Гальчинський А. Інноваційна стратегія українських реформ / А. Гальчинський, В. Геєць, А. Кінах, В. Семиноженко. — К.: Знання України, 2002. — С. 324.
9. Губський Б. В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі / Б. В. Губський. — К., 1998. — С. 389

**О. Bezzubchenko**

**PECULIARITIES OF FORMING AND FUNCTIONING OF NATIONAL  
UKRAINIAN COMPETITIVENESS MODEL' ELEMENTS**

*The article analyzes the main macroeconomic indicators of the Ukrainian economy, dynamics of international competitiveness in some commodity groups of Ukraine's exports to define features of the formation and functioning of the model elements of the national competitiveness of Ukraine.*

УДК 331.526

**С. П. Калініна**

**ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВИЙ ПІДХІД ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ЗАЙНЯТОСТІ НА МІКРОРІВНІ**

*Статтю присвячено дослідженню механізму кадрового забезпечення і управління персоналом підприємства, який би відповідав вимогам швидкої реалізації нових наукових, технічних, організаційних і економічних ідей в практику діяльності підприємства, а також апріорі забезпечував успішну його реструктуризацію.*

**Ключові слова:** реструктуризація, зайнятість, управління персоналом, кадрова політика, мотивація персоналу, стимулювання персоналу.

Реструктуризація підприємства як основний напрям реструктуризації зайнятості на мікрорівні передбачає докорінні зміни в усіх його ланках – виробництві, фінансах, кадрах тощо. Ці зміни мають здійснюватись комплексно. Запровадження виробництва нових товарів і послуг лише тоді дасть позитивні результати, коли будуть по-новому

налагоджені фінансові потоки, відповідним чином розподілена відповідальність між підрозділами, запроваджена адекватна система мотивації тощо [3, с.226].

Центральною складовою реструктуризації підприємства є кадрова перебудова. Мета її – привести у відповідність людський чинник підприємства із новими цілями і завданнями, які воно вирішує в перехідних умовах.

Кадрова реструктуризація характеризується кількісною і якісною складовою. Кількісна складова пов'язана зі зміною потреби підприємства в персоналі в процесі реструктуризації. З одного боку, доводиться звільнювати частину персоналу з багатьох причин. Це, зокрема, падіння обсягів виробництва, припинення випуску застарілих видів продукції, небажання певної групи працівників враховувати труднощі реструктуризації, опір змінам, що відбуваються. З іншого боку, виникає потреба у наборі нових працівників – маркетологів, фахівців з продажу і збуту, із зовнішньоекономічної діяльності, фінансистів, окремих груп робітників [3, с.231]. Одночасно найом персоналу означає додаткові витрати, пов'язані з адаптацією нового працівника, недосягненням максимуму продуктивності в період трудової адаптації, проблемами, що містяться в психологічній сфері, сфері професійної взаємодії тощо. При цьому залишається ймовірність помилки при відборі працівника і звільнення знову прийнятого працівника при після всіх витрат.

Необхідно також зазначити, що соціальна стабільність є чинником успішності здійснених реформ і забезпечення прибутковості підприємства в теперішній і майбутній періоди.

Постає питання розробки такого механізму кадрового забезпечення і управління персоналом підприємства, який би відповідав вимогам швидкої реалізації нових наукових, технічних, організаційних і економічних ідей в практику діяльності підприємства, а також апіорі забезпечував успішну його реструктуризацію.

Дослідження змісту, взаємодії і взаємовпливу трьох моделей управління людськими ресурсами – західної (США), східної (Японія) і європейської, - з урахуванням практики управління, що склалась в колишньому СРСР і в Україні, дозволила сформулювати основні принципи концептуального підходу до управління людськими ресурсами підприємства, використання якого створює підґрунтя для сталого розвитку організації (підприємства) і забезпечує гнучкість вирішення виробничих завдань, найактуальнішим з яких є реструктуризація підприємств і корпоративних структур як засіб забезпечення їх конкурентоспроможності в ринкових умовах (рис. 1).

Концептуальний підхід до управління людськими ресурсами організації (підприємства) є похідною від сучасного універсального підходу до управління персоналом (див. рис. 1)

*Довготривалі зв'язки працівників з організацією.* Зі зростанням тривалості цих зв'язків збільшуються можливості оптимізації системи управління персоналом. В Японії це реалізується в рамках системи довічного найму, а в провідних корпораціях США і Західної Європи (IBM, General Electric, Isthmian Kodak, HP, Rolls Royce, Siemens) довготривалі зв'язки стимулюються відповідними матеріальними і моральними методами.

*Комплексний, всебічний і постійний вплив на персонал.* Цей вплив не обмежується виробничою сферою, а має постійно охоплювати всі сторони життя працівників підприємства (родина, побут, культура, медицина, освіта, відпочинок і т.п.), ідентифікувати працівника з організаційною системою підприємства і відповідно, підвищувати ефективність управління персоналом.

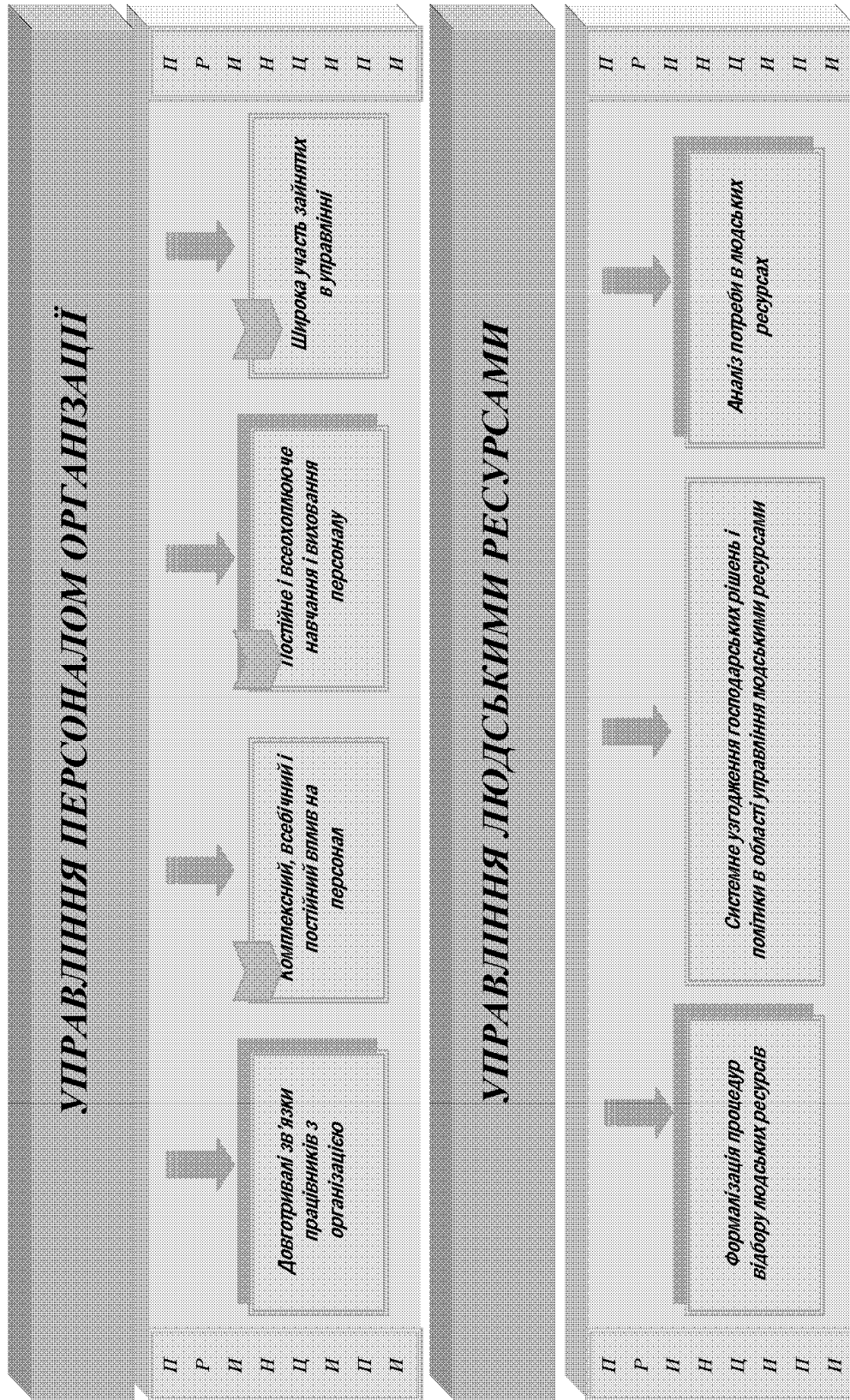


Рис.1. Концептуальний підхід до управління людськими ресурсами організації (підприємства)

*Постійне і всебічне навчання і виховання персоналу.* Високі темпи науково-технічного прогресу обумовлюють зростаючу швидкість «амортизації знань». Тому необхідним є постійне внутрішньофірмове навчання, підготовка і перепідготовка на всіх рівнях. Метою соціального виховання працівників є залучення їх до філософії компанії, корпоративної культури, тобто створення соціально-психологічних мотиваторів праці.

*Широка участь зайнятих всіх рівнів в управлінні.* Ця участь має різні форми: від делегування працівників до вищих органів управління до самоуправління на робочих місцях. Залучення працівників до роботи у вищих органах управління корпораціями – раді директорів, наглядовій раді – знайшло найбільше розповсюдження в країнах Західної Європи. Самоуправління, яке як принцип управління персоналом виникло в Японії і зараз використовується в багатьох країнах світу, має прояв в тому, що виконавцю на будь-якому робочому місці надається право самостійно здійснювати планування, організацію, контроль і регулювання виробничого процесу. Він може самостійно (в рамках своєї компетенції) приймати і реалізовувати рішення з метою оптимізації своєї праці.

Концепція такого механізму, запропонована автором і підтверджена авторським свідомством, отримала назву «Концепція комплексної програми управління людськими ресурсами крупного промислового підприємства», оскільки основу економіки промислово розвинутого Донецького регіону складають саме зазначені суб'єкти господарювання. Ця програма має універсальний характер, її конкретний зміст залежить від задач, які стоять перед підприємством на даному етапі.

Основоутворюючою ідеєю розробки Комплексної програми управління людськими ресурсами є визнання економічної доцільності капіталовкладень у залучення персоналу, підтримку його працездатності, навчання і підвищення кваліфікації, створення умов для більш повного виявлення можливостей і здатностей, закладених в працівникові. Основною теоретичною посилкою запропонованої Концепції є розгляд найманих працівників як ключового ресурсу виробництва і відмова від уявлень щодо робочої сили як щодо ресурсу, освоєння якого не вимагає грошових коштів і організаційних зусиль з боку роботодавця.

Комплексна програма управління людськими ресурсами крупного промислового підприємства має охоплювати всі процедури роботи з людськими ресурсами промислового підприємства і включати програми «Кадрова політика», «Мотивація і стимулювання персоналу», «Розвиток персоналу», «Оцінка і атестація персоналу» (рис.2).

Розглянемо зміст вказаних програм.

*Програма «Кадрова політика».* В рамках програми «Кадрова політика» мають бути розроблені механізми планування чисельності персоналу, відбору і найму персоналу.

В умовах підвищення вимог до якості робочої сили з боку роботодавців, відсутності єдиних стандартів освіти лише конкурсний відбір кадрів (рис.3) є засобом забезпечення безпеки підприємства стосовно персоналу, що наймається. При цьому організацію цікавлять не тільки професійні знання і вміння претендента а й його ділові і особистісні риси як умова успішної і ефективної роботи на підприємстві. Оцінка профпридатності претендента має здійснюватись на основі тестування професійних знань, необхідних для роботи на конкретній посаді, а також шляхом визначення ділових і особистісних характеристик претендентів.

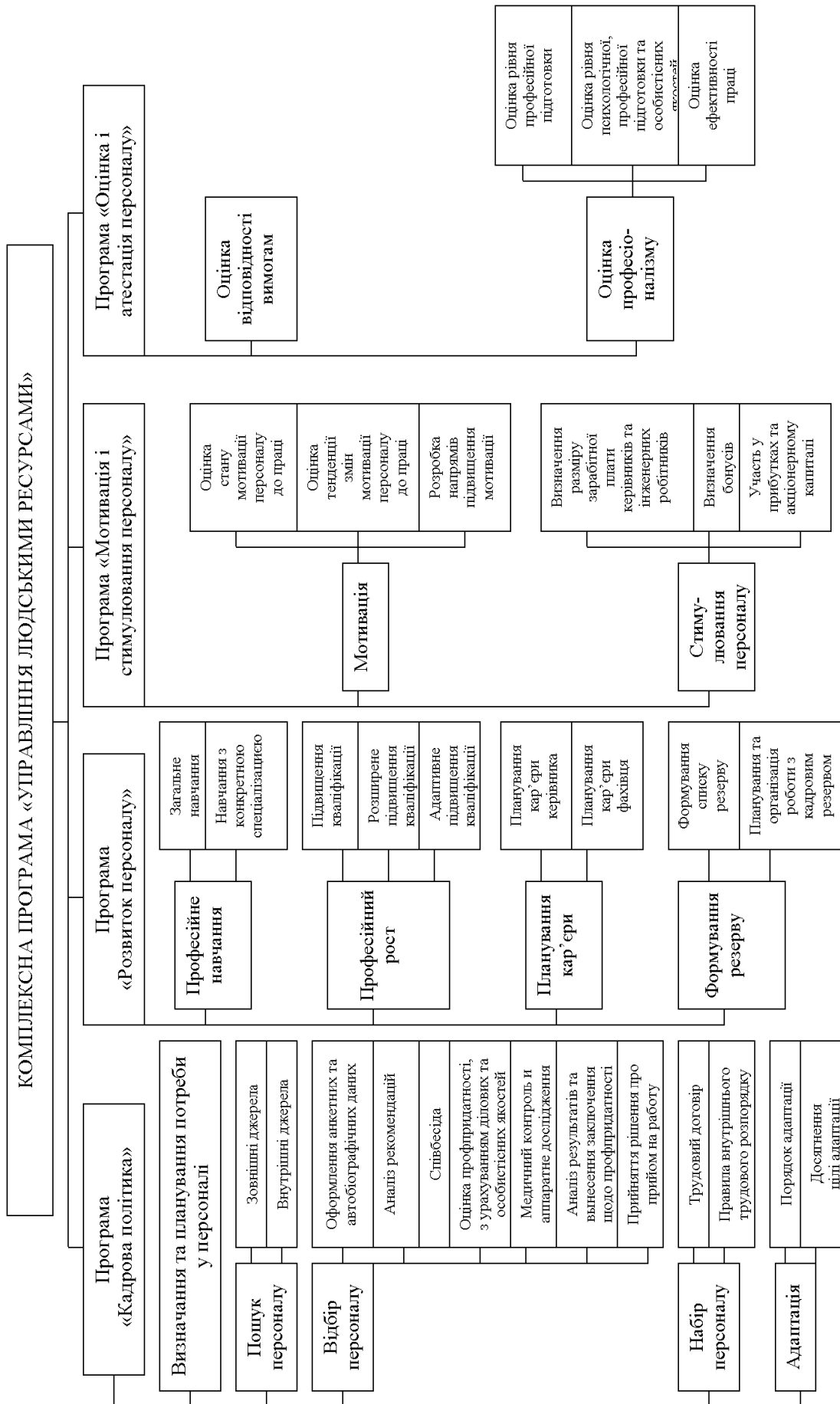


Рис. 2. Комплексна програма управління людськими ресурсами крупного промислового

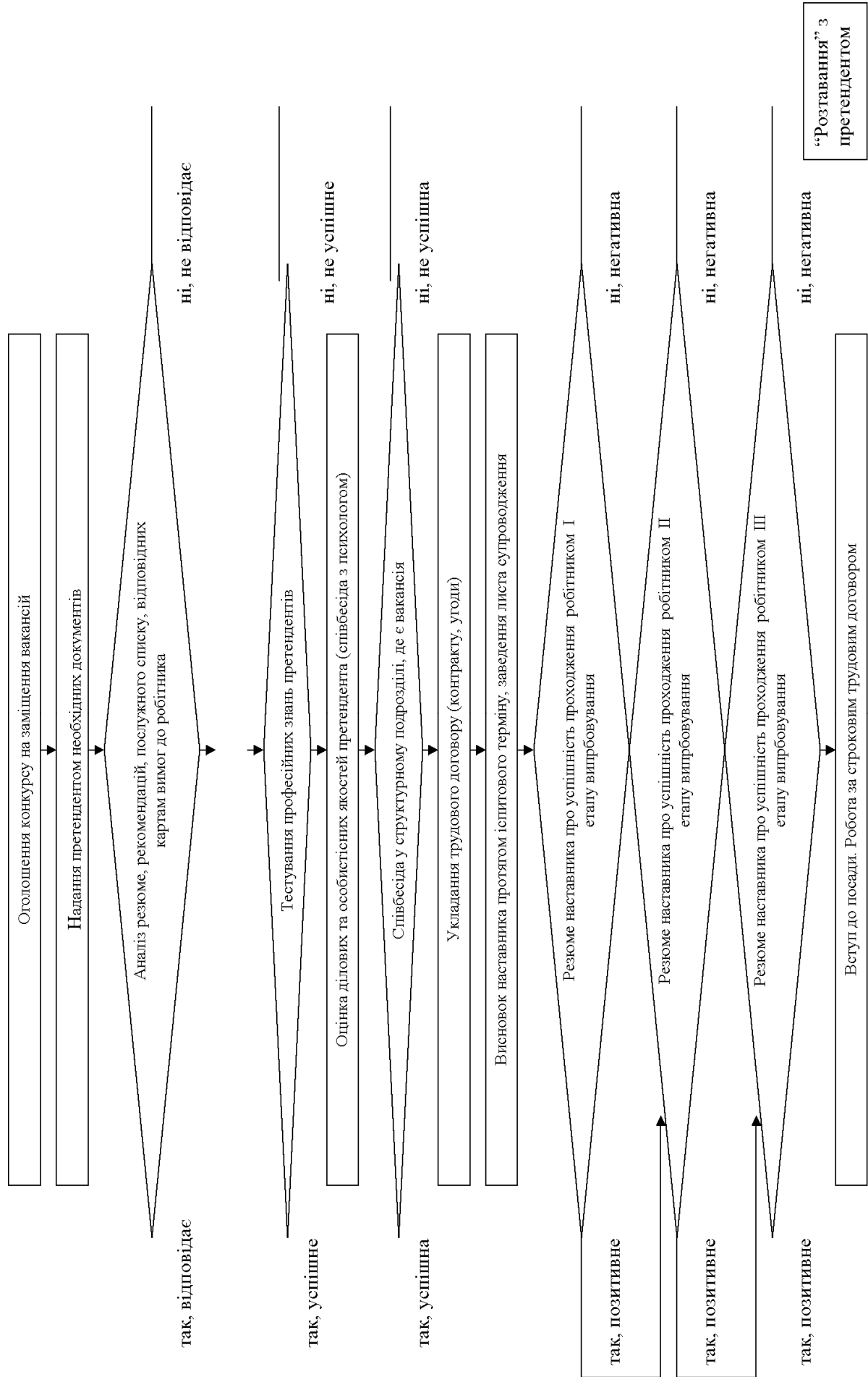


Рис. 3. Механізм відбору кадрів програми «Кадрова політика» Комплексної програми управління людськими ресурсами крупного промислового підприємства

Для забезпечення об'єктивності і оперативності тестування професійних знань і визначення ділових і особистісних характеристик претендентів оцінка має здійснюватись з використанням комп'ютерних програм. Умовою швидкого і органічного входження прийнятого на підприємство працівника в свою нову і організаційну роль має стати спланована і добре організована процедура адаптації. Вона має представляти собою систему заходів із введення працівника в організацію (знайомство з історією підприємства, сучасним розвитком, програмами роботи з персоналом, вимогами охорони праці і техніки і техніки безпеки і т.д.), введення в підрозділ (знайомство зі структурою і задачами підрозділу і його співробітників, способами зовнішніх і внутрішніх комунікацій і т.д.), введення на посаду (ознайомлення з посадовими обов'язками і правами, правилами використання техніки, що надається і засобів зв'язку, розробка плану розвитку працівника і т.д.).

*Програма «Розвиток персоналу».* Програма «Розвиток персоналу» (рис.4) на крупному промисловому підприємстві має передбачати роботу за наступними напрямками:

- професійне навчання;
- підвищення кваліфікації (в т.ч. розширювальне і адаптовне);
- планування кар'єри керівників і фахівців;
- формування резерву (формування складу резерву і організація роботи з кадровим резервом).

Ефективним засобом стабілізації трудового колективу, підвищення його трудової і творчої активності є робота з планування кар'єри фахівців. В рамках програми «Розвиток персоналу» має бути розроблено Положення щодо планування і розвитку кар'єри фахівців і керівників, що передбачає побудову індивідуального плану розвитку кар'єри на основі виявленого в ході соціологічного опитування значення ціннісно-мотиваційного змісту кар'єри для кожного опитаного фахівця. В плані розвитку кар'єри мають бути відображені заходи щодо навчання, стажування, підвищення кваліфікації спеціаліста.

Формування кадрового резерву забезпечує стабільність в роботі окремих ланок і всього підприємства в цілому, спадковість прийомів і методів управлінської праці, має значний мотиваційний ефект. Процес формування кадрового резерву і робота з ним має здійснюватись на підприємстві в декілька послідовних етапів:

1. Визначення кількісного і посадового складу резерву.
2. Попередній відбір претендентів до кадрового резерву (за підсумками атестації, матеріалами особових справ, результатами співбесіди з кандидатом).
3. Вивчення, оцінка, відбір кандидатів до резерву (на основі розробленої оцінювальної таблиці професійно значущих якостей претендента, висунутого в резерв).
4. Підготовка кадрового резерву (шляхом навчання, відрядження на передові підприємства з метою обміну досвідом, стажування на посаді і т.і.).

*Програма «Мотивація і стимулювання персоналу».* В рамках програми «Мотивація і стимулювання персоналу» (рис.5) має бути проведене соціологічне дослідження «Проблеми мотивації праці працівників», яке дозволило б всебічно оцінити діючий на підприємстві мотиваційний механізм і стан мотивації праці. Зокрема, опитування має виявити стан морально-психологічного клімату в колективі, ступінь задоволеності працівників системою соціального захисту на підприємстві, мотивацію працівників до навчання і розвитку і т.д.

З метою створення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень в сфері трудової мотивації персоналу пропонується використовувати метод мотиваційного моніторингу, тобто систему постійного відслідковування стану мотивації трудової діяльності працівників підприємства.

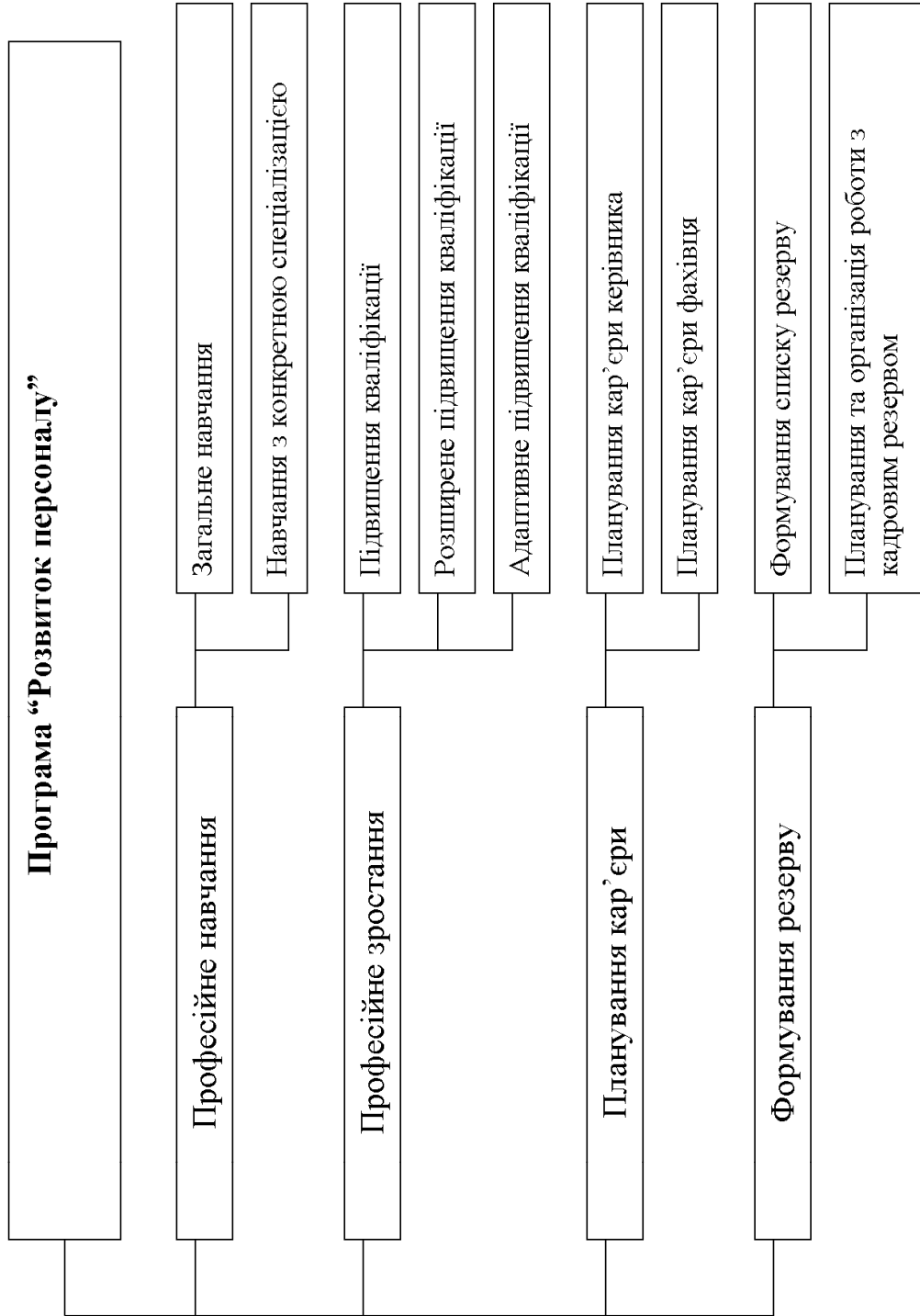


Рис. 4. Програма «Розвиток персоналу» Комплексної програми управління людськими ресурсами крупного промислового підприємства



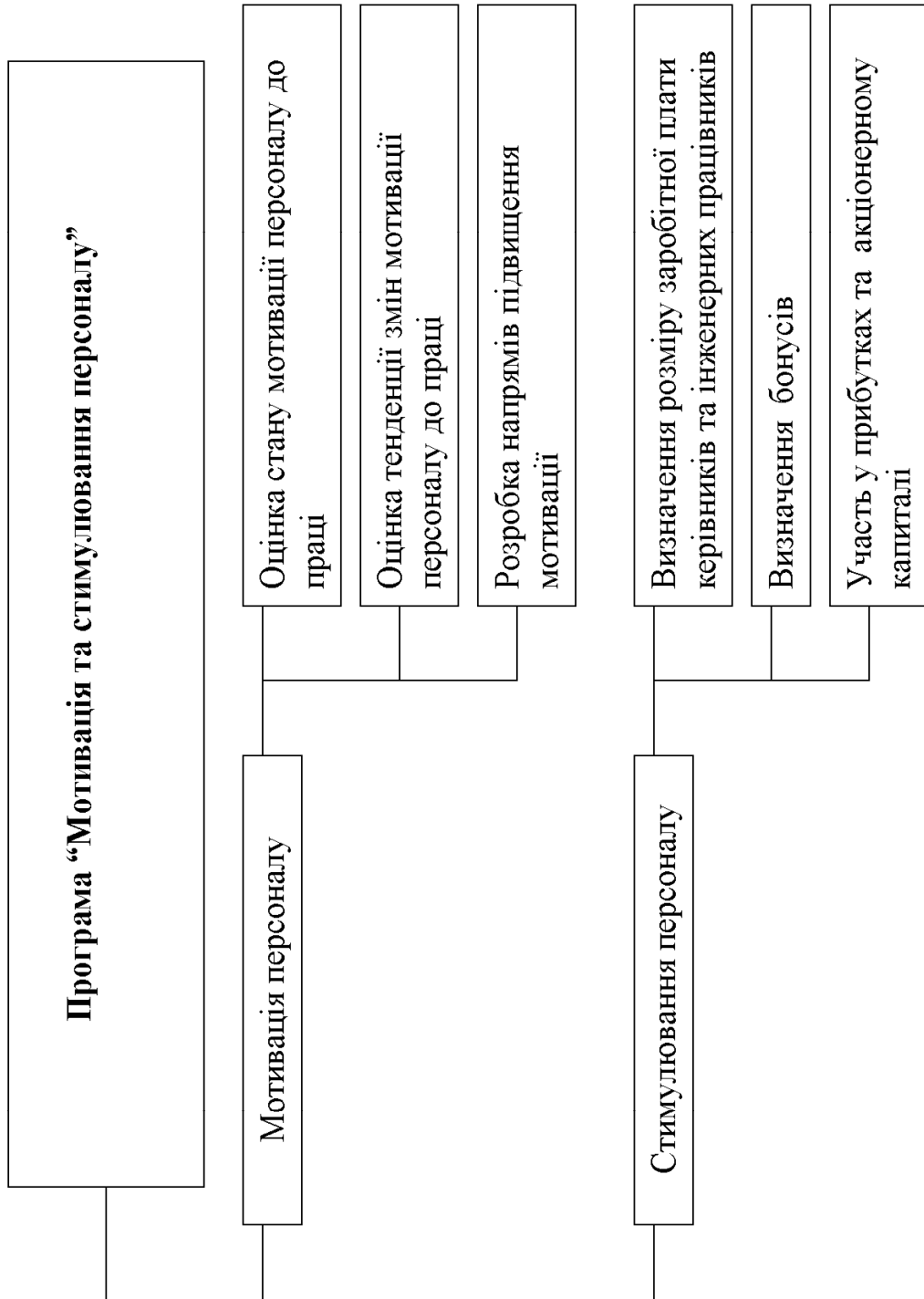


Рис. 5. Програма «Мотивація і стимулювання персоналу» Комплексної програми управління людськими ресурсами крупного промислового підприємства

Моніторинг трудової діяльності має здійснюватись за наступними напрямками:

1. Характеристика умов трудової діяльності.
2. Якість і розвиток трудового потенціалу.
3. Матеріальне і моральне стимулювання персоналу.
4. Оцінка персоналу.
5. Рівень життя працівників підприємства і їх соціальних захист.
6. Трудова активність працівників.
7. Інноваційна діяльність і відношення до нововведень.
8. Внутрішня мотивація працівників.
9. Соціально-психологічний напрям дослідження.

З метою дослідження динаміки показників, що використовуються при оцінці мотивації персоналу підприємства, 1 раз на рік пропонується проводити анкетування з використанням розгорнутих варіантів анкети щодо дослідження трудової мотивації керівників, фахівців, службовців і робітників. Для проміжного контролю мотиваційних характеристик рекомендується проведення періодичних досліджень (3-4 рази на рік) за «полегшеними» методиками.

Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без використання сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Оплата праці в теперішній час залишається провідним мотивом трудової діяльності. Основою виконання заробітної платою своєї стимулюючої функції є справедлива оцінка праці, що враховує трудовий вклад працівника в досягнення кінцевих результатів трудової діяльності, досвід, професіоналізм працівника, об'єктивні умови середовища, в якому доводиться виконувати роботу.

Вирішити проблеми справедливої оцінки і оплати праці має система стимулювання персоналу, заснована на врахуванні індивідуального вкладу працівника у загальні результати роботи. Має бути розроблена факторно-критеріальна модель оцінки праці робітників, фахівців і керівників, єдина тарифна сітка для оплати праці, система бонусів і участі у прибутках і акціонерному капіталі. Рівень тарифної ставки працівника має визначатись за спеціально розробленою шкалою в залежності від значення коефіцієнту оцінки праці, розрахованого на основі вагомості кожного із факторів оцінки праці, що враховується, і значущості критеріїв (низькі, середні, високі результати праці) кожного фактора. Таким чином, забезпечується тісне пов'язування результатів праці працівників з його оплатою.

Основою побудови рейтингу працівників для визначення «передовиків», що отримують право на отримання бонусу – додаткової винагороди, яка виплачується працівникові за результативну роботу, - є коефіцієнти оцінки праці робітників. Конкретний розмір бонусу має залежати від середнього тарифного заробітку за півріччя і розміру безперервного стажу на підприємстві.

За підсумками роботи за рік має здійснюватись виплата працівникам додаткової винагороди за системою участі в прибутках, позитивний ефект застосування якої проявляється в:

- підвищенні продуктивності праці, рентабельності, покращенні трудової дисципліни;
- стабілізації колективу, зниженні напруженості в трудових відносинах;
- зацікавленості працівників у дотриманні інтересів підприємства.

*Програма «Оцінка і атестація персоналу» (рис.6).* Оцінка персоналу як найважливіша ланка системи управління людськими ресурсами покликана покращити використання кадрів, стимулювати трудову діяльність за рахунок забезпечення більш тісного ув'язування оплати праці з її результатами, формувати позитивне відношення до праці.

Для проведення атестації персоналу має бути розроблена автоматизована програма атестації з розширеною базою питань, що відображають теоретичні і практичні аспекти трудової діяльності за кожною посадою. Автоматизація процедури атестації забезпечить швидкість і об'єктивність оцінки, можливість одночасного тестування професійних знань декількох атестуємих. Особливістю системи атестації персоналу є оцінка ділових і особистісних якостей фахівців, на основі чого надаються рекомендації щодо зарахування до кадрового резерву, усунування виявлених недоліків.

Реалізація заходів Комплексної програми управління людськими ресурсами на крупному промисловому підприємстві дозволить здійснювати роботу з управління персоналом на планомірній основі у відповідності до напрямків стратегічного розвитку підприємства.

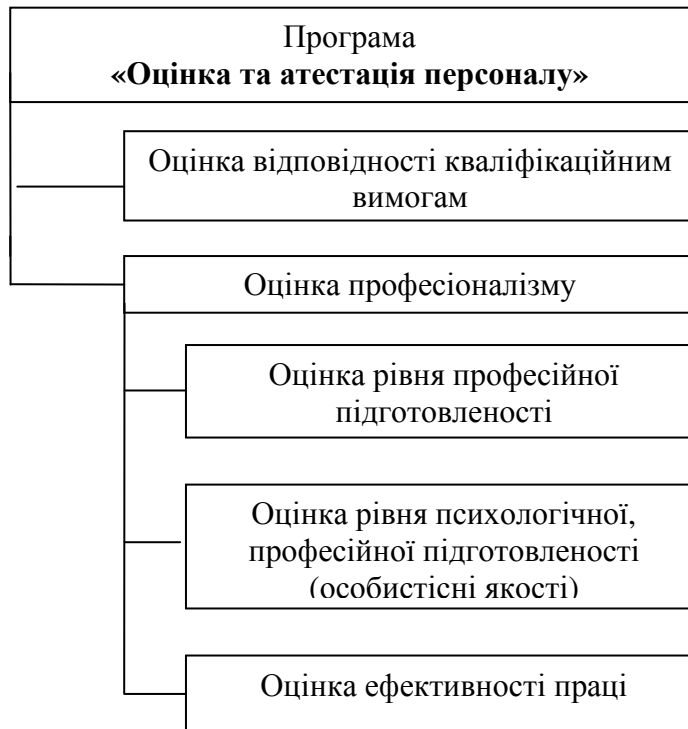


Рис. 6. Управління людськими ресурсами

Як зазначалось вище, запропонована Концепція програми управління людськими ресурсами має універсальний характер, конкретний зміст Комплексної програми УЛР залежить від задач, які стоять перед підприємством на даному етапі.

На основі вищевикладеного можна зробити висновок, що реалізація концепції комплексної програми управління людськими ресурсами на великих промислових підприємствах дозволяє забезпечити вирішення питань сталого розвитку підприємств як основи реструктуризації зайнятості на мікрорівні.

#### Список використаної літератури

1. Калинина С.П. Богатство предприятия – его люди // Меркурий. Всеукраинский деловой журнал. №4 (172), апрель 2005г. – С. 58-60.
2. Kalinina S.P., Lukianchenko N.D. Organisation models for Human Resources Management // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. Сборник научных трудов.– Донецк, 2000. – С. 68.
3. Перехідна економіка: Підручник / В.М.Геець, Є.Г.Панченко, Е.М.Лібанова та ін.; За ред. В.М.Гейця. - К.: Вища шк., 2003. – 591с.

4. Петрова І. Ринок освітніх послуг і ринок праці: проблеми взаємозв'язку та взаємодії // Україна: аспекти праці. №4, 2006. – С. 3-7

**S. Kalinina**

**PROGRAM AND PURPOSED APPROACH TO RESTRUCTURING OF  
EMPLOYMENT IN THE MICRO-LEVEL**

*The article investigates the mechanism of staffing and personnel management company that would meet the challenges of rapid implementation of new scientific, technical, organizational and economic ideas in the practice of business, as well as a priori ensured its successful restructuring.*

*Key words: restructuring, employment, personnel management, personnel policies, motivation of personnel, promotion staff.*

УДК 338.33:669(477)(045)

**Л.А. Кислова**

**НАПРЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЧОРНОЇ МЕТАЛУРГІЇ УКРАЇНИ В  
КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАВДАНЬ ДЕРЖАВНО-  
ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

*Систематизовано напрями диверсифікації стратегічних цілей металургійних компаній світу та інструменти їх реалізації, на основі чого розроблено структурну схему державно-приватного партнерства в сфері технологічної, продуктової та корпоративної диверсифікації металургійної галузі та окреслено напрями державного регулювання чорної металургії.*

*Ключові слова: диверсифікація, металургійні компанії, чорна металургія, державно-приватне партнерство.*

**Актуальність проблеми.** Тенденція скорочення питомої ваги чорної металургії як у світовому виробництві, так і у виробництві провідних країн світу, найближчим часом не позначиться на українській економіці через відсутність внутрішніх ресурсів для стрімкого зростання інших галузей економіки. Металургійний комплекс і надалі відіграватиме важливу роль в економіці України, спираючись на потужний виробничий потенціал та сировинну базу. Але подальша його трансформація в напрямках модернізації та диверсифікації виробництва, оптимізації корпоративної структури та удосконалення державно-приватного партнерства є об'єктивно необхідною. Цю необхідність обумовлено, перш за все, слабкими конкурентними позиціями українських металургійних компаній на світовому ринку. Безперечно, модернізацію чорної металургії слід розглядати в контексті модернізації всієї економіки, але саме металургія, зберігаючи роль системоутворюючого фактору економічного зростання, є тісно інтегрованою до світового господарства і в цілому розвивається відповідно до глобальних світових тенденцій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості розвитку ринку чорних металів знайшли відображення в працях українських та зарубіжних вчених, таких як Ю. Адно [2], Є. Алаєв [3], М. Гриценко, В. Завьялов, В. Лісін [5], А. Локшин, Ю. Макогон, Т. Медведкін, Ю. Чентуков.