

## Література

1. Підсумки та рекомендації проекту «Регулювання трудової міграції — виклики для України» / Автори дослідження: Пархоменко Н., Сушко О., Стародуб А., Фреляк Ю., Казміркевич П. — К.: Центр миру, конверсії та зовнішньої політики України, 2005. — 56 с.
2. Поїздки за кордон: працевлаштування, туризм, візові документи. — К.: Видавець Фурса С.Я., 2006. — 72 с.
3. United handbook of statistics / United Nations conference on trade and development. — New York and Geneva, 2005. — p. 353—359.
4. Доклад о развитии человека 2007/2008. Борьба с изменениями климата: человеческая солидарность в разделённом мире / Пер. с англ. — М.: Весь Мир, 2007. — 384 с.
5. [www.weforum.org](http://www.weforum.org)

Статтю подано до редакції 02.02.09 р.

УДК: 331.101.262

*О. С. Шилець*, канд. екон. наук, доц.,  
докторант кафедри «Міжнародна економіка»  
Донецького національного університету

### **КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ СВІТОВОЇ КРИЗИ ЕКОНОМІКИ**

У статті розглянуто процеси мобілізації людських ресурсів в умовах світової кризи, які спрямовані на реалізацію фінансового оздоровлення, створення умов для підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення високого рівня мотивації праці. Запропоновано основні напрямки перебудови роботи кадрових служб підприємств України в умовах світової кризи економіки, що сприяють забезпеченню комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання людських ресурсів.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** людські ресурси, конкурентоспроможність, чисельність персоналу.

В умовах кризи світової економіки особливу актуальність набуває ефективне використання людських ресурсів і формування їхньої конкурентоспроможності. Від того, наскільки вони за своїми кількісними і якісними характеристиками будуть відпові-

дати потребам підприємства, наскільки будуть створені умови для повної реалізації їхнього трудового потенціалу, у вирішальному ступені буде залежати успіх і процвітання підприємства. У зв'язку з цим робота з персоналом в умовах кризи вимагає нових підходів. Найманого робітника варто розглядати не тільки як об'єкт управління, але і як суб'єкта, тобто активного учасника процесу розвитку підприємства.

Підвищенню рівня конкурентоспроможності людських ресурсів кризового підприємства присвячено досить багато робіт. Серед них доцільно відзначити зарубіжних дослідників, таких як Г. Емерсон, Ф. Тейлор, Дж. Р. Хекман. Серед сучасних учених-економістів, що вивчають проблематику ефективності роботи й підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах світової кризи, необхідно відзначити Батуру А. В., Долгорукого Ю. А., Макогона Ю. В.

Метою даної роботи є розробка напрямків формування та підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів промислових підприємств України в умовах світової кризи економіки.

Процес мобілізації потенціалу людських ресурсів кризового підприємства щодо реалізації плану фінансового оздоровлення може бути представлений у вигляді послідовних основних фаз діяльності керівництва підприємства [4]:

◆ *фаза агітації* — створення у персоналу відчуття «стратегічного дискомфорту», пов'язаного з усвідомленням того факту, що особиста доля працівників залежить від виживання фірми, обумовлена радикальними змінами в стратегії управління; формування іміджу надійного та впливового лідера; встановлення двосторонніх каналів організаційних комунікацій між антикризовим керуючим і колективом підприємства;

◆ *фаза професійного зростання* — створення умов для підвищення кваліфікації персоналу; забезпечення високого рівня мотивації щодо саморозвитку у працівників кризового підприємства; формування нової місії підприємства та бачення його майбутнього; використання в організаційній комунікації спеціальних мовних засобів, символів і метафор для ефективного взаєморозуміння та емоційної підтримки працівників підприємства; освоєння працівниками підприємства механізмів ринкової економіки, підприємницької культури;

◆ *фаза інтеграції* — створення нових рольових моделей, що закріплюють у культурі кризового підприємства нові зразки діяльності та поведінки; творчий розвиток і вдосконалення цих моделей на основі постійного осмислення практики; вибір і реалізація

серії проектів, у яких успішно втілюються перспективні ідеї, що дозволяють об'єднати зусилля всіх працівників кризового підприємства.

Існують два принципових підходи до підвищення рівня конкурентоспроможності людських ресурсів кризового підприємства:

1) ліквідація наявних вад у структурі організації, що перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності персоналу. У кадровій роботі цей підхід, як правило, знаходить свою практичну реалізацію в реорганізації, пов'язаній з усуненням структурних підрозділів і працівників, які «не вписуються» у стратегію виведення підприємства із кризової ситуації;

2) пошук унікальних рис фірм, що створюють притягальний для споживачів образ фірми. Як показує досвід, цей підхід більш продуктивний; він ґрунтується на кількох істотних принципах.

### ***Принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства.***

Реорганізація, сполучена зі скороченням персоналу, — звичайна практика на кризовому підприємстві. Однак вона може бути як ефективною, так і неефективною.

При проведенні реорганізації ефективна практика припускає:

- ♦ перевагу скорочення рівнів в організаційній структурі управління, а не робочих місць, звертаючи увагу на зміцнення кадрового резерву для вищої ланки керівництва підприємства;

- ♦ взаємозалежність структурних елементів організаційної структури при проведенні скорочень, для чого при необхідності згодом здійснювати заходи щодо стабілізації нової організаційної структури та психологічної підтримки персоналу;

- ♦ кадрову структуру, що найбільшою мірою відповідає сформованій ситуації, та план фінансового оздоровлення, що користується підтримкою колективу; не слід захоплюватися масштабними скороченнями персоналу;

- ♦ періодичну переоцінку кадрової структури підприємства;

- ♦ виявлення, підтримку та навчання працівників підприємства, що проявляють лідерські якості та схильність до управлінської діяльності;

- ♦ підтримку освітніх програм, реалізованих на підприємстві;

- ♦ попередню підготовку перспективних кандидатів на ключові керівні посади в організації, насамперед надаючи уваги вмілому виконанню функцій керівництва в умовах кризи;

- ♦ децентралізацію структури управління з делегуванням необхідних повноважень ключовим фігурам в апараті управління та забезпеченням максимальної гнучкості при розробці управлінських рішень як на стратегічному, так і на оперативному рівні;

- ◆ командну роботу, а не індивідуальні зусилля — формування робочих груп, команд (як між відділами, так і в різних підрозділах підприємства);

- ◆ ідентифікацію й збереження ядра кадрового потенціалу підприємства;

- ◆ продовження набору персоналу, підтримку його професійного зростання, особливо в життєво важливі й пріоритетні для підприємства сфери діяльності.

**Принцип формування унікального кадрового потенціалу кризового підприємства.** Підвищення рівня конкурентоспроможності людських ресурсів кризового підприємства у вирішальному ступені залежить від його інтелектуального та інформаційного потенціалу, цінність якого експоненційно зростає залежно від масштабу інвестицій у нього та набутого персоналом досвіду. Інтелектуальне лідерство фірми у якій-небудь сфері залучає талановитих людей, що дозволяє розраховувати на створення унікального сполучення професійних здібностей, що становлять ядро кадрового потенціалу висококонкурентних фірм.

**Принцип орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу підприємства.** Сукупні здібності працівників підприємства, які необхідні для того, щоб вибирати, виконувати й координувати дії, що забезпечують фірмі стратегічні переваги на ринках товарів, послуг і знань, утворюють ядро кадрового потенціалу. Ці переваги ґрунтуються на тому, що конкуренти виявляються нездатними виробляти аналогічні за якістю продукти та послуги або запізнюються з їхньою модернізацією. Завдяки цьому фірма займає монопольне становище на тому або іншому сегменті ринку. Мова йде не про ті, характерні для організації здібності, які забезпечують стійке зростання прибутку (здібності до нововведень, створення та підтримки внутрішніх і зовнішніх зв'язків, формуванню привабливого іміджу фірми, контролю над стратегічно важливими ресурсами), ці здібності очевидні та уразливі із часом для конкурентів. Здібності ж, що складають ядро кадрового потенціалу підприємства, мають наступні властивості:

- ◆ істотні для виживання фірми в короткостроковій і довгостроковій перспективі;

- ◆ недоступні для конкурентів та можуть бути зімітовані з превеликою силою;

- ◆ являють собою сполучення вмінь і знань персоналу, а не їхнє втілення в продукції або функціях організації;

◆ є унікальним джерелом підвищення рентабельності підприємства за рахунок комбінації науково-технічного, виробничого, організаційного, управлінського та кадрового потенціалів;

◆ можуть підтримуватися та відтворюватися фірмою протягом певного періоду;

◆ властиві організаційній системі підприємства, а не окремим видатним працівникам;

◆ мають важливе значення для розробки основної, а в остаточному підсумку всієї продукції, що випускається на підприємстві;

◆ істотні для реалізації стратегічних планів фірми;

◆ є довгостроковою основою для розробки та прийняття гнучких, стратегічно важливих рішень (скорочення персоналу, диверсифікованості продукції, раціоналізації організаційної структури, створення спільних підприємств і т. і.), що забезпечують еволюцію організаційної системи фірми та її адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища;

◆ забезпечують фірмі домінуючий стан на деяких сегментах ринку, оскільки дозволяють враховувати довгострокові ринкові тенденції й поточні запити споживачів.

**Принцип комплементарності управлінських ролей у кризовій ситуації на підприємстві.** Розглядаючи людську складову кризи, необхідно виділити чотири можливі кадрові ситуації в організації (табл. 1).

Таблиця 1

**ТИПИ ПОВЕДІНКИ КЕРІВНИКІВ В УМОВАХ РІЗНИХ  
КАДРОВИХ СИТУАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ [4]**

Емоційна складова	Інструментальна складова	
	Кадровий склад організації	
<i>Кадровий склад організації</i>	має необхідні професійні навички	не має необхідних професійних навичок
не орієнтований на зміни	Ситуація 1. Тип керівника — «дресирувальник»	Ситуація 2. Тип керівника — <i>антиманіпулятор</i>
орієнтований на зміни	Ситуація 4. Тип керівника — <i>тьютор</i>	Ситуація 3. Тип керівника — <i>інструктор</i>

Ситуація 1. *Працівники організації відмовляються працювати в нових умовах, але мають достатню професійну підготовку.*

Ситуація 2. *Працівники організації відмовляються працювати в нових умовах і не мають відповідних навичок.*

Ситуація 3. *Працівники мають бажання працювати по-новому, але не мають достатніх навичок.*

Ситуація 4. *Працівники організації бажують працювати в нових умовах і мають досить навичок для цього.*

В умовах світової кризи економіки на підприємствах необхідно провести оптимізацію чисельності персоналу. Такий позитивний приклад є на «ЗАТ «Донецьксталь» — металургійний завод», що поки обходиться без «твердих» методів скорочення чисельності, намагаючись попереджати необхідність звільнення працівників таким методом, як тимчасове припинення прийому персоналу, у результаті чого чисельність працівників підприємства зменшується за рахунок природного збитку.

З метою оптимізації чисельності персоналу на Донецькому металургійному заводі постійно застосовується встановлення доплат працівникам за розширення зони обслуговування, сполучення професій.

Крім того, на багатьох виробничих ділянках підприємства застосовується оплата праці «на єдиний наряд», при якій зароблений трудовим колективом фонд оплати праці зі встановленими нормативами розподіляється між працівниками незалежно від чисельності працюючих. Така система стимулює працівників самостійно оптимізувати чисельність своїх трудових колективів за рахунок раціоналізації трудового процесу.

Також на підприємстві застосовується система організації робіт за методом підряду. За цим методом, в основному, виконуються ремонтні й верстатні роботи. Це дозволяє зменшити витрати на залучення як підрядних організацій, так і штатного персоналу.

Одним із заходів щодо закріплення кадрів є гідний рівень оплати праці.

Зарплата основних професій становить:

- сталевара VII розряду — 6460 грн;
- горнового VII розряду — 5159 грн;
- вальцювальника VII розряду — 4800 грн.

Частка працівників, що одержують зарплату 3—5 тис. грн, складає більше 40 %.

Всім працівникам підприємства встановлена «екологічна надбавка» у розмірі 255 грн, а працівникам, у кого зарплата менш 1045 грн з метою забезпечення доходу до рівня 1300 грн, її розмір визначається індивідуально. Причому при визначенні розміру

доходу для визначення суми «екологічної надбавки» не включаються такі види оплати, як:

- доплати за КЗПП (нічні, переробки, святкові);
- бригадирські;
- доплати за відсутніх, розширення зони обслуговування й т. і.

Така міра дозволила підвищити рівень оплати праці та матеріальну забезпеченість робітників з невисоким рівнем заробітної плати.

Також працівникам підприємства колективним договором передбачені соціальні гарантії:

- допомога при народженні дитини в сумі 10 тис. грн;
- допомога у випадку смерті працівника, його близьких (родичів), у випадку одруження, допомога на оздоровлення — у розмірі окладу й т. і.;
- оплата навчання працівників та їхніх дітей;
- видача безпроцентних позичок працівникам підприємства;
- подарунки до православних свят й т. і.

Таким чином, питання оптимізації чисельності персоналу на Донецькому металургійному заводі вирішуються більшою мірою шляхом стимулювання працівників з більшою продуктивністю праці. Керівництво заводу прагне створити такі умови, щоб люди бажали бути працівниками даного підприємства.

Також дуже важливо в умовах кризи виконувати організаційно-економічні заходи щодо мотивації праці персоналу, провести оцінку професійних і особистісних якостей персоналу з наступним установам персональних окладів (тарифних ставок) — (факторно-критеріальна модель). Ця система особливо актуальна для підрозділів з погодинною оплатою праці. Вона дозволяє здійснити більш диференційований підхід в оплаті праці для працівників формально однакової кваліфікації, тобто тим, що мають однаковий розряд. Ці міри сприяють закріпленню підготовлених кадрів, а також змушують інших прагнути досягнення кращих показників.

Крім того, до складу цих окладів не включається компенсаційна доплата за шкідливі умови праці. Тепер ця доплата однакова для працівників, що працюють в однакових умовах та її розмір залежить тільки від рівня шкідливості, обумовленою атестацією робочих місць за умовами праці. Це дозволило усунути несправедливість у виплатах, що компенсують роботу в ненормальних умовах праці.

У прокатному, доменному цехах введена рейтингова оцінка РСС для визначення індивідуального розміру виробничої премії.

Щомісячна оцінка дозволяє більшою мірою точно визначити індивідуальний внесок кожного в результаті колективної праці. Для керівників підрозділів і їхніх заступників застосовується безтарифна система оплати праці. Їм визначений загальний рівень базової зарплати, розмір якої може значно мінатися залежно від виконання (невиконання) показників. Розробляється система встановлення залежності доходу керівників від фінансового результату роботи підприємства.

Одним з напрямків комплексного підходу щодо формування антикризового механізму формування та ефективного використання людських ресурсів і підвищення їхньої конкурентоспроможності є формування кадрового резерву та впровадження програм управління талантами.

Створення кадрового резерву необхідно для більш якісного забезпечення підприємства підготовленими працівниками, які будуть готові до того, що, якщо виникне потреба, працювати не тільки на своїй ділянці роботи, але й вести інші — за суміжними напрямками, а також керувати колективом підлеглих.

У зв'язку із цим при побудові ефективної системи роботи з кадровим резервом, необхідно вирішити наступні завдання [1]:

1. Визначення потреби в заміщенні вакантних посад і виробити принципи відбору «резервістів».

2. Створення системи розвитку професійних навичок і знань «резервістів».

3. Набуття «резервістами» практичного досвіду роботи на керівній посаді.

У сучасних умовах підприємства самостійно вибудовують власну систему по роботі з кадровим резервом. Філія «Металургійний комплекс» ЗАТ «Донецьксталь» — металургійний завод» має власну систему роботи з кадровим резервом.

Перелік посад для висування в резерв охоплює всі ланки управління. Весь кадровий резерв можна поділити на дві групи — оперативний і перспективний. У список кадрового резерву на кожну конкретну посаду підбирається по 2—3 кандидата. Під оперативним резервом розуміються діючі заступники керівника, які виконують обов'язки керівника під час його відсутності. Перспективний резерв — особи, які в майбутньому займуть керівні посади, за умови успішного проходження програм навчання в резерві, стажувань на посаді керівника [3].

Кадровий резерв формується виходячи з рекомендацій керівників структурних підрозділів, рекомендацій кваліфікаційних

комісій, рекомендацій атестаційної комісії при проходженні чергової атестації (рис. 1).

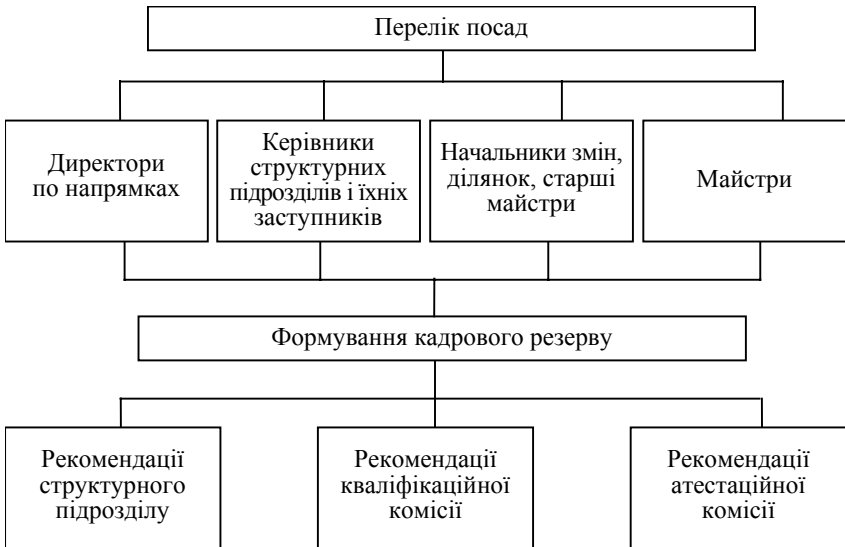


Рис. 1. Процес формування кадрового резерву на підприємстві

На підприємстві функціонує наступна система підготовки та підвищення кваліфікації кадрового резерву:

- стажування молодих фахівців, що закінчили вищі навчальні заклади;
- навчання резерву на заміщення посади начальника ділянки, начальника зміни, старшого майстра, майстра;
- школа менеджерів — підготовка резерву на посади заступника начальника, начальника структурного підрозділу.

Таким чином, у ЗАТ «Донецьксталь» — металургійний завод» забезпечується наступність знань і коштовних трудових навичок, багатого професійного досвіду, корпоративних цінностей і норм поведінки.

Формування персоналу підприємств, його кількісний і якісний склад у певній мірі залежать від роботи кадрових служб. Однак структура, склад і орієнтація діяльності вітчизняних кадрових служб у цей час не відповідають завданням реалізації активної кадрової політики. Практично на підприємствах відсутня єдина система роботи з кадрами, насамперед система обґрунтованого вивчення здібностей і схильностей, професійного й посадового

просування працівників відповідно їх ділових і особистісних якостей. У зв'язку із цим виникає необхідність у реорганізації діяльності кадрових служб. Пропонуються наступні основні напрямки перебудови діяльності кадрових служб [2]:

- ◆ забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського фактора: від трудової підготовки та профорієнтації молоді до турботи про ветеранів праці;

- ◆ широке залучення активних методів пошуку й цілеспрямованої підготовки потрібних для підприємства й галузі працівників;

- ◆ планомірна робота з керівними кадрами, з резервом для висування, що повинна будуватися на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на висування, ротацийні пересування керівників і фахівців, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах;

- ◆ активізація діяльності кадрових служб по стабілізації трудових колективів, підвищенню трудової й соціальної активності працівників на основі удосконалення соціально-культурних і морально-психологічних стимулів;

- ◆ забезпечення соціальних гарантій працівників у сфері зайнятості, що потребує від працівників по кадрам дотримання порядку працевлаштування й перенавчання працівників, що вивільняються, надання їм установлених пільг і компенсацій;

- ◆ перехід від переважно адміністративно-командних методів управління кадрами до демократичних форм оцінки, підбору їх і розміщення, широкої гласності в кадровій роботі;

- ◆ зміцнення кадрових служб кваліфікованими фахівцями, підвищення їхнього авторитету, у зв'язку із чим стає актуальним створення системи підготовки й підвищення кваліфікації;

- ◆ відновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, а також матеріально-технічної та інформаційної бази.

Таким чином, в умовах кризи світової економіки необхідно відкривати принципово новий етап у розвитку кадрової служби з якісно іншими функціями. Однією з основних умов реалізації даних функцій є впровадження людських ресурсів, що представляють собою сукупність заходів, спрямованих на вивчення внутрішнього й зовнішнього ринку праці та його сегментування, і реалізацію стосовно них спеціальних кадрових підходів; аналіз очікувань співробітників відносно службових переміщень, поширення в рамках організації інформації про потреби в кадрах, можливостях підвищити кваліфікацію.

Лише комплексний підхід щодо формування конкурентоспроможності людських ресурсів може дати позитивні результати. У зв'язку із цим необхідно вирішувати безліч проблем, пов'язаних з удосконаленням технологій управління людськими ресурсами, перебудови роботи кадрових служб підприємства, які повинні займатися оптимізацією чисельності персоналу, мотивацією праці, а також підготовки й перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації.

### **Література**

1. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) / За ред. Сіваченка І. — К.: ЦУЛ, 2003. — 186 с.
2. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Под ред. Дороти Бергер, Ланса Бергера; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 761 с.
3. Янковский Н. А. Управление конкурентоспособностью предприятия на мировых рынках: макро- и микроуровень. — Донецк: ДонНУ, 2004. — 398 с.
4. UNCTAD, World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D//www.unctad.org

Статтю подано до редакції 10.03.09 р.

УДК 339.9.01

*О. В. Гончарова*, аспірантка,  
кафедра міжнародного менеджменту  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

### **ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІЙНА СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ЗАСАДИ ГЛОКАЛІЗАЦІЇ**

Стаття присвячена розгляду проблеми співвідношення глобального і локального у планетарному розвитку, а саме — висвітленню сутності та концептуальних засад порівняно нової категорії міжнародних економічних відносин, що отримала назву «глокалізація світової економіки».

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** світове господарство, глобалізація, локалізація, регіоналізація, глокалізація світової економіки.