

В тоже время, сравнение по количеству случаев без смертельного исхода (табл. 3) и суммарное количество случаев (табл.4) показывает, что по данной группе стран наименьший показатель именно в Украине, затем следуют Беларусь и Российская Федерация.

Следует предположить тот факт, что представленные статистические данные не отражают действительного положения. По все видимости, система управления охраной труда и производственным травматизмом не обеспечивает надлежащего контроля и допускает сокрытие несчастных случаев.

**Выводы и предложения.** Представленный анализ показал то, что административная система управления охраной труда в Украине требует своей коренной реконструкции. На уровне предприятий необходимым условием ее реорганизации должен стать перевод на экономические принципы функционирования, устанавливающие материальную заинтересованность работодателя в улучшении условий труда работников. Только в этом случае Украина сможет обеспечить достойный уровень условий труда для своего населения.

#### Список источников

1. Доклад «О состоянии охраны труда в государствах – участниках Содружества Независимых Государств». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.vkr.ru/upload/global/1011\\_isp\\_6-5\\_doklad.doc](http://www.vkr.ru/upload/global/1011_isp_6-5_doklad.doc)
2. Охрана труда в России: официальный сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ohranatruda.ru>.
3. Федеральная служба по труду и занятости: официальный сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rostrud.ru>.
4. Федеральная служба по экологическому, технологическому и атомному надзору. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gosnadzor.ru/>.
5. Поторочин С.О. Стан охорони праці в розрізі кількості нещасних випадків на виробництві за причинами / С.О. Поторочин, О.В. Захарова // Ефективна економіка. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1183>
6. Зеркалов Д.В. Безпека праці. [Електронне видання] Монографія / Д.В. Зеркалов. – К.: «Основа». - 2012. – 637 с.
7. Зеркалов Д.В. Охорона праці в галузі: Загальні вимоги: [навчальний посібник] / Д.В. Зеркалов. – К.: «Основа». 2011. – 551 с.
8. Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України: офіційний сайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.social.org.ua>.
9. Інформаційно-аналітичні матеріали щодо стану охорони праці та здоров'я працюючих в Україні. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.fpsu.org.ua/index.php?view=article&catid=203%3A2012-02-22-06-02-37&id=8902%3A2012-08-30-09-07-25&format=pdf&option=com\\_content&lang=uk](http://www.fpsu.org.ua/index.php?view=article&catid=203%3A2012-02-22-06-02-37&id=8902%3A2012-08-30-09-07-25&format=pdf&option=com_content&lang=uk)
10. Щорічно Україна через нещасні випадки на виробництві втрачає 30 мільярдів гривень. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.fpsu.org.ua/index.php?view=article&catid=203%3A2012-02-22-06-02-37&id=8688%3A-----30&format=pdf&option=com\\_content&lang=uk](http://www.fpsu.org.ua/index.php?view=article&catid=203%3A2012-02-22-06-02-37&id=8688%3A-----30&format=pdf&option=com_content&lang=uk)

**В. Проскуркина**

*г. Днепрпетровск*

## КЛАСТЕРНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ОТРАСЛЕВОЙ И МЕЖОТРАСЛЕВОЙ ИНТЕГРАЦИИ ТРУБНЫХ ПРОИЗВОДСТВ

**Актуальность проблемы.** Трансформационные процессы, которые сейчас происходят в нашей стране, могут быть определены успешными только с точки зрения реализации комплексной стратегии развития, которая дает возможность обеспечивать эффективную взаимосвязь между человеческими, физическими, отраслевыми и структурными аспектами. И в этих новых условиях хозяйствования становится очевидным, что стратегическое развитие Украины и ее регионов в значительной мере зависит от места национального и регионального комплекса в системе международного разделения труда. Поэтому промышленным предприятиям должна отводиться главнейшая роль в обеспечении стратегического развития, так как промышленный комплекс Украины является приоритетной областью национальной экономики. Здесь особо важная роль принадлежит металлургической отрасли, не только, как основы тяжелой индустрии, но и в ускорении научно-технического потенциала страны и ее регионов, образовании материально-технической базы, наращивания экспортного потенциала в рамках процесса глобализации.

Уровень развития металлургической отрасли, развитость отраслевой и межотраслевой интеграции, в том числе за счет кластерных инициатив являются основными показателями экономического и, прежде всего, промышленного развития страны. Структура промышленного комплекса страны на уровне старопромышленных регионов, характеризуется преобладанием мате-

риалоемких отраслей и недостаточным развитием наукоемких. Размещение металлургической отрасли на территории Украины характеризуется неравномерностью и недостаточно эффективной территориальной структурой производства. В частности около 83% выпуска товарной продукции, 62% численности промышленно-производственного персонала и 58% стоимости промышленно-производственных фондов сосредоточены в старопромышленных регионах (Днепропетровская, Донецкая, Запорожская, Луганская, Николаевская, Одесская, Харьковская области и город Киев) [1].

Решение острых проблем территориальной организации металлургии страны определяются, прежде всего, четкой разработкой государственной и региональных программ развития этой отрасли. Так, правильная ориентация Донецкого и Приднепровского регионов может предусматривать сохранение (а в перспективе развитие) специализации металлургических производств, а также специализации в рамках межотраслевой интеграции тяжелой промышленности, транспортного машиностроения, энергетического и химического (прежде всего нефтегазового) машиностроения.

При этом важно отметить, что отрасли металлургии, в том числе трубная промышленность, развивались в соответствии с факторами, которые определяли их место расположения. Речь шла, прежде всего, о близости к сырьевой базе, к целевому потребителю. Но, необходимо отметить, что из общей численности нера-

циональных связей 68% составляют внутриотраслевые. А ведь специализация и кооперирование – важнейшие направления территориальной организации металлургического комплекса. В частности, при условии близкого расположения основного предприятия, являющегося, по кластерной идеологии, ядром интегрированного хозяйствующего промышленного объединения (например, металлургические комбинаты «Азовсталь», «им. Ильича», г. Мариуполь) и его смежников (например, корпорация «Азовмаш», «Харьковский трубный завод») образуются благоприятные кластерно-интеграционные предпосылки для формирования регионально-отраслевого кластера, как специализированного промышленного района взаимодействующих отраслей: металлургии и машиностроения.

**Цель статьи.** С учетом необходимости расширения отраслевой и межотраслевой интеграции в рамках промышленных регионов Украины, важной составляющей металлургического комплекса Украины – трубной отрасли, основанной на реализации инструментария кластерных инициатив, целью данного исследования является – рассмотрение общемировых тенденций интеграции трубных производств и обоснование места и роли одного из ведущих трубных производств Украины – «Харьковского трубного завода» (Донецкая область) в интеграционно-кластерном процессе производства труб, прежде всего, для нефтегазовой отрасли.

**Изложение основного материала исследования.**

Данная проблема исследовалась в ряде работ отечественных ученых, среди них, Ф.С. Дерментли [1], Л. Кальниченко, А. Неустроев, О. Мандрул [2], Д. Баюра [3], В.И. Дубницкий, А.Н. Рыженков [4], Р.В. Горблюк [5], Ю.В. Киндзерский, Н.Н. Якубовский, И.А. Галиця [6], В.И. Захарченко, В.Н. Осипов [7], Е.В. Проскуркин, Л.А. Лагунова, Р.Б. Пашинский [8; 9], Ю.В. Орловская, В.Е. Проскуркина [10; 11].

В современных условиях важную роль в развитии промышленного комплекса и экономического потенциала Украины и ее регионов играют трубная и нефтегазовая отрасли. Предприятия нефтегазовой отрасли, исходя из экономической ситуации, постоянно увеличивают темпы добычи нефти и газа, а также осваивают новые месторождения. Перед газотранспортной системой Украины стоит главнейшая задача – генеральная реструктуризация и модернизация газопроводов, в том числе экспортных. Такая ситуация, потребует от трубной отрасли обеспечить потребности нефтегазовой отрасли Украины и ряда стран СНГ, то есть фактически прогнозируется ускоренная взаимовыгодная интеграция данных отраслей, а также интеграция с химико-машиностроительной отраслью.

Общемировая тенденция развития предприятий на основе их вхождения в интегрированные корпоративные структуры (как правило, на основе сетевого взаимодействия) в трубной отрасли на разных сегментах мирового и национального рынков решается по-разному. Как отмечает Ф.С. Дерментли, на западном рынке процесс интеграции трубных производств вызван повышением мировых производственных мощностей по выпуску труб над потребностями потребителей. Проблема избыточных производственных мощностей для западных трубных производств решается в процессе реструктуризации путем закрытия неконкурентоспособных фирм или слияния компаний с целью удержания своих позиций на рынке, так как крупные производители (например, концерн «Маннесман» (Германия)) обладают большими возможностями для финансирования научно-исследовательских программ и программ модернизации, которые способствуют повышению их доли на рынке [2, с. 29-30].

В отличие от западных рынков российский рынок ощущает достаточно острую нехватку трубной продукции. Это связано со строительством новых газо- и нефтепроводов. На ближайшие годы Россия остается главным производителем и экспортером нефти и газа из стран СНГ и сопредельных государств и, соответственно, потребителем трубной продукции. Поэтому речь идет не о сокращении, а наращивании производственных мощностей по выпуску труб. А это требует значительных инвестиций. Решение проблем инвестирования для развития трубных заводов осуществляется в рамках различных интегрированных корпоративных структур, в том числе в рамках промышленных кластерных объединений. Так, для реализации инвестиционного проекта стоимостью 300 млн. дол. по реконструкции Челябинского прокатного и Выксунского металлургического заводов был создан финансовый альянс (на основе идеологии финансово-производственного кластера) с крупным производителем металла – концерном «Северсталь». Для объединения капитала, осуществления интеграционных взаимодействий и получения синергетического эффекта создаются на основе кластерных инициатив различные вертикально интегрированные структуры. В частности, Челябинский трубопрокатный и Выксунский металлургический заводы стали участниками Объединенной металлургической компании, доля которой на рынке составляет до 48%, а по отдельным видам трубной и «фитинговой» продукции даже больше. (В период 2008-2011 гг. доля составляла до 74-80%). Холдинг «МДМ» владеет Волжским и Северским трубными заводами и имеет 25% рынка.

Общемировая тенденция интеграции трубных производств в кластерно-интегрированные структуры в полной мере касается и отечественных предприятий. Украинский внутренний рынок труб ограничен, а трубная промышленность имеет исторически сложившуюся и сохраняющуюся экспортную направленность. По данным Металлопрома Украины в советское время из производимых в Украине 7,0 млн. тонн труб с учетом вывоза (5 млн. тонн) и ввоза (около 2 млн. тонн) внутреннее потребление составило 3,0-3,5 млн. тонн.

Избыточные производственные мощности по производству труб в Украине обостряют проблему взаимовыгодной интеграции трубных предприятий. Ее важнейшим экономическим мотивом становится сбыт произведенной продукции и, следовательно, обращение к унаследованным от Советского Союза и нарушенным высоко интегрированным связям с российскими потребителями, к незаполненному и емкому российскому рынку.

Особенно актуальным процесс интеграции, в том числе с применением кластерных технологий, становится в связи с предпринимаемой в настоящее время активизацией экономического взаимодействия предприятий в рамках СНГ и движением по пути возрождения экономического пространства на основе хозяйственных связей (прежде всего, межотраслевой кооперации) бывшего СССР, свидетельством чему являются, в частности, конкретные шаги по формированию зоны свободной торговли, предпринимаемые правительством Украины. Выгоды от экономической интеграции бывших субъектов кооперации специализированных и технологически связанных производств очевидны. Структуру производственных связей заново создавать не надо, она была заложена еще в годы советской власти, основывалась на разделении труда, прикреплении поставщиков к потребителям, техническом и технологическом оснащении производств, ориентированном на возможности поставщиков и требования потребителей.

Трубная отрасль Украины является стратегически приоритетной отраслью национального и регионально-

го промышленного комплекса. Несмотря на некоторое уменьшение доли экспорта в объеме реализации труб в последние годы (период 2004-2009 гг.), трубная отрасль является экспортоориентированной. А ее лидером и единственным в Украине и СНГ производителем нефтегазовых труб большого диаметра (530-1420 мм) с антикоррозионным покрытием является ОАО «Харьцкий трубный завод» (далее ОАО «ХТЗ»). Продукция ОАО «ХТЗ» относится к категории стратегических видов для Украины, занимая одно из ведущих мест в экспорте труб. В период 2005-2011 гг., в совокупном объеме производства отечественных трубных заводов Харьковский трубный завод занимал от 15,6% до 21%, а в объеме экспорта – более 20%.

Значимость предприятия для экономики Украины, а также Донецкого региона, его лидирующие позиции, и экспортная направленность производства предопределили выбор ОАО «ХТЗ» в качестве объекта – ядра формирования интегрированной корпоративной структуры, функционирующей на базе кластерного взаимодействия. В связи с этим, важно определение роли и места предприятия в интеграционном процессе производства труб. Необходимо учитывать, что в высоко интегрированной централизованной экономике бывшего СССР производственный потенциал предприятия как совокупность ресурсов с их количественными и качественными характеристиками, по всем структурным элементам, был подготовлен и сбалансирован для выпуска прямошовных электросварных газонефтепроводных труб большого диаметра, включая и предусмотренные кооперационные связи с поставщиками основного сырья (листового проката) и потребителями готовой продукции. Ввод в действие на ОАО «ХТЗ» крупнейшего в Европе производственного комплекса по выпуску труб диаметром 1220 и 1420 мм для строительства магистральных газопроводов и модернизации отечественной газотранспортной системы (ГТСУ), освоение технологии нанесения на трубы большого диаметра наружного антикоррозионного полиэтиленового покрытия определили конкурентные преимущества предприятия.

В совокупности ресурсов производственного потенциала ОАО «ХТЗ» важнейшим является металл, от сортамента, марки, физико-химических свойств которого зависит качество произведенных труб, надежность работы проложенных из них трубопроводов. Поэтому ОАО «ХТЗ» совместно с металлургическими заводами

Донбасса – поставщиками листового проката, участвует в обработке технологий производства новых марок и категорий прочности сталей, в частности, сталей, обеспечивающих оптимальное сочетание ударной вязкости, прочности, повышенной свариваемости и хладостойкости [1, с. 138].

Повышение качества и надежности труб вызывает необходимость постоянных научных разработок. Данное предприятие имеет сильную научную поддержку (например, от государственного трубного института им. Я.Е. Осады, г. Днепропетровск). Также научно-технологическое обеспечение развития производственного и инновационного потенциалов ОАО «ХТЗ» осуществляют ведущие научные организации трубной отрасли Украины и России. Таким образом, производственный потенциал Харьковского трубного завода по уровню научно-технологического обеспечения, развития технической и технологической ресурсных составляющих, направленных системой управления на повышение качества и надежности продукции, является комплексным потенциалом высоко конкурентоспособного предприятия, которое может предложить продукцию в полном соответствии с возрастающими требованиями потребителя. Это создает предпосылки для включения Харьковского трубного завода, в качестве ядра интеграционной объединенной сетевой структуры, на основе кластерных инициатив. Иначе говоря, в рамках отрасли, в условиях Донецкого региона, завод заслуживает роль интегратора в корпоративной структуре на основе интеграционных связей в производстве труб, отвечающего собственным экономическим интересам и интересам его партнеров.

Основные интеграционные связи сложились у ОАО «ХТЗ», в рамках взаимодействия отраслей: металлургической и трубной, исторически и определены в рамках технологической цепочки: **металл – трубы – газы – нефтепроводы**. По первой составляющей данной технологической цепочки – металл, основными поставщиками листового проката являются металлургические заводы Донбасса. Объемы и доля поставщиков в общем объеме поставок листового проката представлены в табл. 1.

Поставщиков листового проката можно обоснованно рассматривать в качестве основных поставщиков предприятия. Это вытекает (см. табл. 1) из безальтернативности на сегодняшний день других материалов для произ-

Таблица 1

Поставщики листового проката ОАО «ХТЗ» в 2000-2011 гг.

Поставщики	Объем поставки													
	2000		2001		2002		2005		2009		2010		2011	
	тыс.т	%	тыс.т	%	тыс.т	%	тыс.т	%	тыс.т	%	тыс.т	%	тыс.т	%
ОАО ММК «Азовсталь» (г. Мариуполь)	170,8	59,6	182,8	65,4	137,3	90,0	121,3	88,8	108,4	87,6	130,2	86,6	130,1	85,1
ОАО ММК им. Ильича (г. Мариуполь)	19,9	7,0	42,9	15,3	0,4	0,3	3,4	2,5	2,1	1,4	6,1	4,1	7,3	4,8
ОАО «Алчевский МК» (г. Алчевск Луганской обл.)	34,8	12,1	20,4	7,3	13,4	8,8	9,6	7,0	10,1	8,2	10,8	7,2	11,2	7,3
ОАО «Донецкий металлургический завод» (г. Донецк)	5,0	1,7	6,9	2,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Импорт	56,1	19,6	26,6	9,5	1,4	0,9	2,3	1,7	3,2	2,8	3,3	2,1	4,2	2,8
ИТОГО	286,6	100	279,6	100	152,5	100	136,6	100	123,8	100	150,4	100	152,8	100

Составлено: [1, с. 139], отчет ОАО «ХТЗ» 2005; 2009-2011 гг.

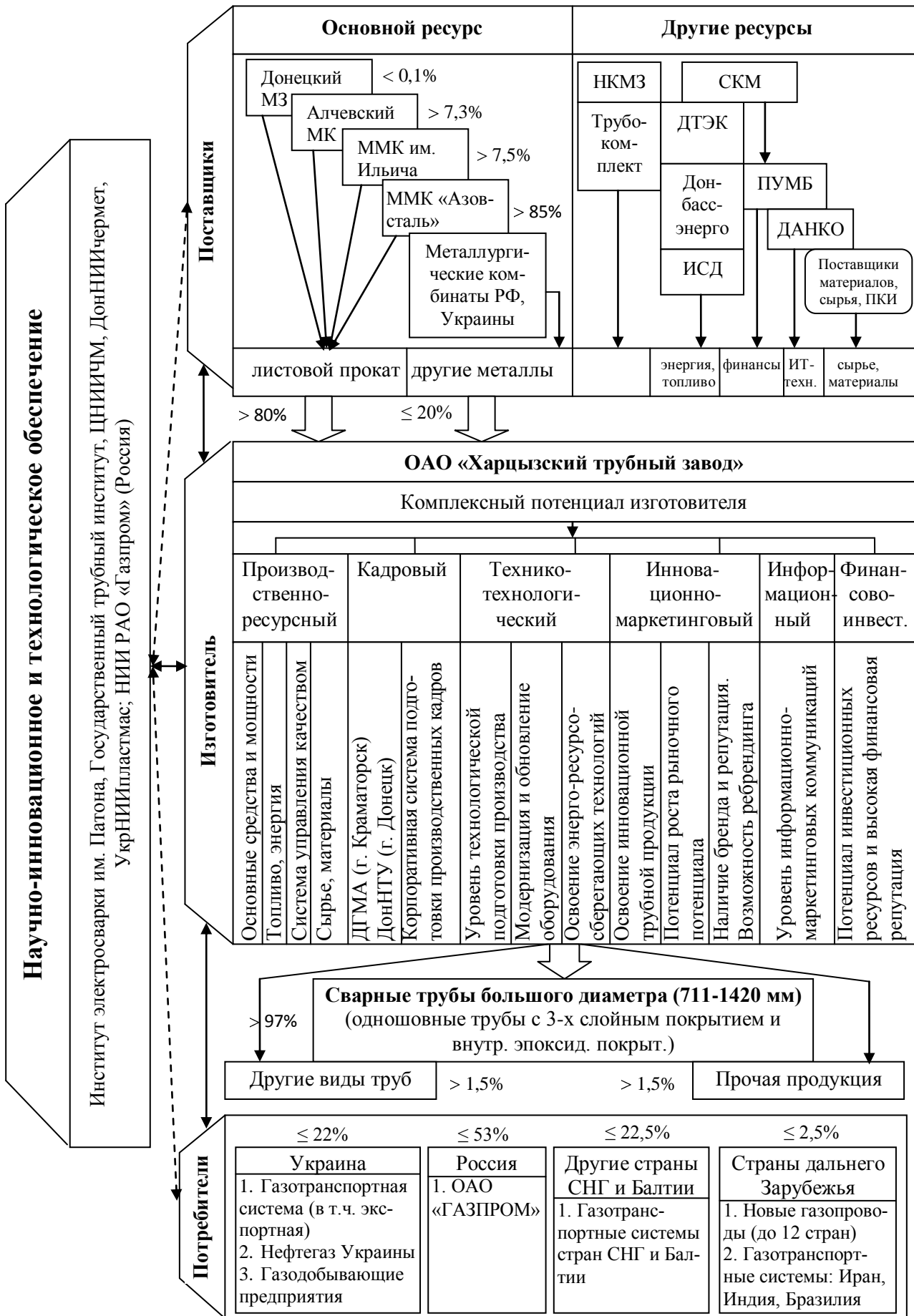


Рис. 1. Схема основных интеграционных связей ОАО «Харьковский трубный завод»

водства газонефтепроводных труб большого диаметра и высокой доли затрат металла в издержках производства. Более 80% материальных затрат в себестоимости реализованной трубной продукции составляет металл.

Если поставщики металла и других ресурсов в интеграционном процессе производства продукции образуют входящий поток, то исходящий поток в виде готовой продукции направлен к потребителям. По силе влияния на деятельность предприятия потребителей продукции сравнивают с поставщиками.

Изложенные выше положения указывают на необходимость более тесных контактов и постоянных взаимодействий (на базе кластерных инициатив и маркетинга расширенного взаимодействия: по М.П. Войнаренко и Х. Хоканссону) с потребителями продукции, являющимися участниками завершающего этапа воспроизводственного процесса в рамках рассматриваемой технологической цепочки, составившей интеграционный комплекс: «поставщики – наукотехнологическое сотрудничество – производители – потребители». На рис. 1 представлена схема основных интеграционных связей ОАО «Харьковский трубный завод».

В объеме реализации продукции ОАО «ХТЗ» более 97% составляют трубы большого диаметра, их доля будет и далее увеличиваться. Необходимо учитывать, что под воздействием исторических и географических факторов производство труб большого диаметра в основном сориентировано для нужд газопроводных систем стран СНГ и частично стран Балтии. Потеря значительной доли традиционного рынка сбыта данного предприятия вызвала необходимость освоения и развития производства новых конкурентоспособных видов продукции, которые пользуются спросом в странах ЕС (в частности, Германии, Италии, Австрии) и на Ближнем Востоке. По заявлению руководства ОАО «ХТЗ» планируется в период 2012-2015 гг. расширить рынки сбыта за счет поставки трубной продукции в Иран, Ирак, Ливию, Индию, Бразилию и Судан.

Сложная рыночная ситуация в украинском трубном производстве, рост конкуренции на внешнем рынке, необходимость расширения рынков сбыта и финансовой стабилизации ставят перед ОАО «Харьковский трубный завод» задачу формирования на базе кооперационных связей предприятия и наличия «кластерных инициатив» нового типа организационно-экономической кластерной структуры – интегрированного корпоративного объединения, в рамках старопромышленного региона.

Важным фактором, определяющим целесообразность вхождения ОАО «ХТЗ» в корпоративное интеграционно-сетевое объединение является экспортноориентированный характер производственной деятельности с преимущественным распределением сферы его предпринимательских интересов, на основе принципа кластерных инициатив, по сбыту сварных труб большого диаметра на зарубежные страны. В числе этих стран доминируют государства СНГ, а несомненным лидером – импортером продукции ОАО «ХТЗ» является Российская Федерация и ее крупнейший потребитель – ОАО «Газпром». Длительное сотрудничество с ОАО «Газпром», продолжительные отношения с поставщиками стальных листов – ММК «Азовсталь», ММК им. Ильича, Алчевским металлургическим заводом и Донецким металлургическим заводом, дают основание полагать, что характер взаимодействия Харьковского трубного завода с названными субъектами хозяйствования может составить основу для формирования на их базе (как вариант, в рамках еврорегиона «Донбасс») транснациональной интеграционно-кластерной корпоративной структуры, с элементами трансграничного промышленного кластера,

как экономически целостного образования совокупности юридических лиц, ведущих совместную деятельность.

**Выводы.** Изложенное выше дает возможность сформулировать следующие выводы:

1. Общемировая тенденция интеграции трубных производств является объективным процессом, который в украинской трубной отрасли вызван превышением производственных мощностей над потребностями внутреннего потребления и в связи с этим экспортной направленностью отрасли.

2. Данное обстоятельство вызывает необходимость развития отечественных трубных предприятий на основе формирования (на основе принципов кластерных инициатив, по М.П. Войнаренко) сетевых научно-производственно-маркетинговых объединений (на принципах промышленного кластера), как вариант в виде интегрировано-маркетинговой корпоративной структуры. В этом случае, важнейшими экономическими мотивами сетевой интеграции являются: стабильная загрузка производств основного ресурса трубной продукции – проката стального листа; дальнейшая разработка и внедрение конкурентоспособных защитных покрытий и сбыт произведенной продукции для удовлетворения важнейших потребителей в нефтегазовых стальных трубах большого диаметра с всепогодным защитным покрытием.

3. Основные интеграционные связи большинства отечественных трубных заводов, в том числе ОАО «ХТЗ» сложились исторически в рамках производственной кооперации в технологической цепочке «металл – трубы – трубопроводная аппаратура – нефте – газопроводы» (в т.ч. газо-, нефтеперекачивающие станции). Занимая срединное положение в технологической цепочке, ОАО «ХТЗ» свои предпринимательские интересы направляет на обеспечение конкурентоспособного качества продукции, соответствующего сортамента труб, а также на обеспечение / продвижение рынков сбыта продукции и в качестве стратегической задачи обращается к традиционному, незаполненному российскому рынку. Необходимо отметить, что начиная с 2009 года данное предприятие прилагает большие усилия по продвижению своей основной продукции – стальных труб большого диаметра (прежде всего бесшовных с 3-х слойным защитным покрытием) на новые, перспективные рынки Индии, Бразилии, Ирана.

4. В результате выполненных исследований можно констатировать, что в отечественной трубной отрасли в рамках старопромышленных регионов формируются кластерные тенденции отраслевой и межотраслевой интеграции. Как вариант, можно рассматривать в рамках формируемого еврорегиона «Донбасс» (участники – хозяйственные комплексы Донецкой, Луганской и Ростовской (РФ) областей), создание на принципах кластерной идеологии, трансграничного промышленного кластера с «инициативным» участием, кроме ОАО «ХТЗ» других предприятий трубной промышленности (Донецкой и Луганской областей), с привлечением научно-производственных мощностей трубной отрасли (Днепропетровской, Запорожской областей) с целью функционирования, в рамках еврорегиона, интеграционно-маркетинговой корпоративной структуры транснационального значения.

#### Список источников

1. Дерментли Ф.С. Харьковский трубный завод в интеграционном процессе производства труб / Ф.С. Дерментли // Прометей. – 2003. – Вып. 3(12). – С. 133-146.
2. Кальніченко Л. Реструктуризація українських трубних підприємств у контексті світових тенденцій /

- Л. Кальніченко, О. Неустроєв, О. Мендрул // Економіка України. – 2002. – № 3. – С. 29-35.
3. Баюра Д. Украинские трубы стали качественнее / Д. Баюра // Украинская инвестиционная газета. – 2002. – № 24. – С. 64-65.
  4. Дубницький В.И. Трансформация промышленного комплекса региона: проблемы управления развитием: монография / В.И. Дубницький, И.П. Булеев, В.И. Ляшенко, А.Н. Рыженков; общ. ред. В.И. Дубницкого. – Донецк: ДЭГИ, изд-во «Юго-Восток, Лтд», 2008. – 548 с.
  5. Горблю Р.В. Кластери: теоретичне підґрунтя та перспективи розвитку / Р.В. Горблюк // Регіональна економіка. – 2010. – № 3. – С. 222-223.
  6. Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку: монографія / Ю.В. Кіндзерський, М.М. Якубовський, І.О. Галиця; за ред. Ю.В. Кіндзерського / НАН України Ін-т екон. та прогноз. – К., 2009. – 928 с.
  7. Кластерная форма территориально-производственной кооперации. Ч.1 / В.И. Захарченко, В.Н. Осипов. – Одеса: ПД «Фаворит», 2010. – 122 с.
  8. Экономические аспекты производства и потребления труб с защитными покрытиями / Е. Проскуркин, Л. Лагунова, Р. Пашинский, В. Проскуркина // Фізико-хімічна механіка матеріалів. – Львів: спец. випуск. – 2004. – № 4. – С. 742-747.
  9. Расширение рынка горячоцинкованных труб на основе использования бенчмаркинга / Е.В. Проскуркин, Л.И. Лагунова, Р.Б. Пашинский / Производство проката. – 2003. – № 5. – С. 40-44.
  10. Орловська Ю.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств трубної та нафтогазової галузей України із залученням інноваційного продукту / Ю.В. Орловська, В.Є. Проскуркіна // Зб. наук. праць V Міжнар. наук.-практ. кон-ції «Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України» (м. Дніпропетровськ, 15-16 травня 2008 р.). – Т.3. – С. 80-83.
  11. Орловська Ю.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств трубної та нафтогазової галузей України із залученням кластерного підходу / Ю.В. Орловська, В.Є. Проскуркіна // Сб. науч. докладов V Межд. науч.-практ. кон-ции «Инновационные инструменты и кластерный подход к реализации государственной региональной политики: опыт Украины и других европейских стран (г. Севастополь, 2-3 июня 2010 г.). – Севастополь, Донецк: «Юго-Восток, Лтд», 2010. – С. 179-183.

**Г. Семенов**

академік АЕН України

**О. Єропутова**

**С. Король**

м. Запоріжжя

## ЗАСТОСУВАННЯ СИСТЕМИ ІНДИКАТОРІВ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

*Постановка проблеми.* Для кожного співробітника ПрАТ «Техніка» чітко формулює (у формалізованому вигляді) місію й основні цілі, що підвищує відповідальність і мотивацію співробітника. Документально зафіксована (а ще краще – винесена як епіграф на внутрішньофірмові документи, заставки на комп'ютерах, титульні аркуші ділових органайзерів і т.д.) ціль сприяє тому, що працівник постійно концентрується на її досягненні.

Ціль служить організації, а не організація – цілі. Розуміння цієї тези допомагає людям переборювати небажання їх встановлювати і виконувати. Ціль необхідно періодично актуалізувати, причому вона обов'язково має бути вимірюваною, що дає можливість визначити темпи досягнення цілі, а наявність кількох вимірюваних проміжних критичних точок на шляху прямування підвищить зацікавленість у кінцевому результаті.

Ціль повинна бути реальною, відповідати внутрішнім ресурсам і зовнішнім можливостям, але важко досяжною, тому що легко досяжні цілі характеризуються слабкою мотивацією [1,2].

Ціль повинна мати термін реалізації. Протягом терміну повинні бути визначені етапи, кроки тощо, для того, щоб знати пройдений шлях і шлях, який залишилося пройти. Своєчасне і повне інформування персоналу про хід досягнення цілі допомагає тримати її в полі зору.

Цілі необхідно зв'язувати із системою винагороди. Працівники повинні мати чітке уявлення про те, за які дії вони будуть винагороджені.

Яким чином система винагородження може передбачити внесок конкретного працівника компанії в досягнення цілей компанії? Це питання може бути вирішене із використанням збалансованої системи індикаторів бізнесу (Balanced Score – card).

*Аналіз публікацій.* Вагомий внесок у вивчення теорії та практики реформування сфери кадрової політики внесли С.І. Бандур, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, В. Гурне, Г.А. Дмитренко, С.І. Дорогунцов, М.І. Магура, В.А. Кібанов, О.В. Козлова, А.М. Колот, Г.В. Щокін тощо. Зокрема, ними сформовано підходи щодо трактування категорії «кадрова політика», з'ясовано основні принципи сучасної кадрової політики, охарактеризовано сутність системи кадрової роботи та її елементи та шляхи покращення.

При всій значущості їх наукових розробок, слід зауважити, що спроба розробити шляхи покращення системи управління персоналом є різноманітними. Тому основною метою дослідження стало розроблення основних можливостей вдосконалення кадрової політики на підприємствах, підвищення її ефективності на основі узагальнення праць провідних науковців.

*Мета статті* – обґрунтування проекту створення інтегрованої системи управління людськими ресурсами на приватному підприємстві.

*Виклад основного матеріалу.* Розглянемо використання цього інструмента на прикладі проекту створення інтегрованої системи управління людськими ресурсами на українському підприємстві (надалі – компанія). Цей проект був реалізований командою консультантів Українського центру післяприватизаційної підтримки підприємств спільно зі спеціалістами в галузі управління персоналом компанії. Першим кроком була розробка і впровадження «бази» майбутньої системи винагородження, орієнтованої на досягнення цілей компанії. «Базою» стала нова структура підрозділу з управління персоналом, що включає чотири відділи (рис.1).