democratization and globalization processes. The cultural-economical planning gets priority, the foundation of it is the use of human and cultural capital of the city. The novelty is that material assets, traditionally considered being the basis of territorial economy development, lose their significance comparing to intangible assets, which are of various character: creative and cultural potential of the inhabitants, management professionalism, information environment saturation, the possibility to create the atmosphere of tranquility and comfort on the territory. Not the territory size and its economic base become the main success factors, but new unconventional management decisions, an energetic wish of the territory to formulate clearly its strategical interests in the country, in the region and in the world. This is the aim of the territorial branding. Currently the changing of territory development paradigm takes place. It becomes the subject of socio-economic relations, goods, intangible assets concentration. The emphasis of the development shifts towards culture, entertainment, impressions.

Keywords: *branding of the territory; brand platform; brand architecture.*

REFERENCES

1. Kotler F., Asplund K., Reyn I., Khayder D. (2005), Marketing places. Attracting investments, businesses, residents and tourists in the city, commune, regions and countries of Europe, *Stokgolmskaya shkola ekonomiki*, Sant-Petersburg, 382 p. (rus).
2. Anholt S., Hildreth Dzh. (2010), The Mother of All Brands (Great Brand Stories series), *Dobraya kniga*, Moskow, 232 p. (rus).
3. Anholt S. (2007), Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions, *Palgrave Macmillan*, 160 p. (engl).
4. Anholt S. (2009), Places: Identity, Image and Reputation, *Palgrave Macmillan*, 256 p. (engl).
5. Anholt S. (2004), Branding: the road to global market, *Kudits-Obraz*, Moskow, 272 p. (rus).
6. Dinnie K. (2004), Place branding: Overview of an emerging literature, *Place Branding and Public Diplomacy*, *1,* p. 106-110 (engl).
7. Ataeva T. A. (2012), Marketing of territories as a factor of regional infrastructure Varna, 8 p. (rus).
8. Brusova A. S., Shchepina I. A. (2010), *Regionalnaya ekonomika: teoriya i praktika*, 14, pp. 34-42 (rus).
9. Kavaratzis M., Ashworth G. (2010), Towards Effective Place Brand Management, Edward Elgar Publishing Limited, 280 p. (engl).
10. Culture and space: historical and cultural brands and images of areas, regions and locations (2012), Rostov na Donu, 312 p. (rus).
11. Anholt S. (2010), Places: Identity, Image and Reputationб *Palgrave Macmillan*, 184 p. (engl).
12. Meshcheryakov T. V., Okolnishnikova Yu., Nikiforova G. Yu. (2011), *Problemy sovremennoy ekonomiki*, *1*, pp. 149-153 (rus).
13. Vazhenina I. S. (2006) *Marketing v Rossii i za rubezhom*, *6*, pp. 82-98 (rus).
14. Rudaya E. (2010), Basics of Brand Management, *Aspekt press*, Moskow, 256 p. (rus).
15. Go F., Govers R. (2009) Place Branding: Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced, *Palgrave Macmillan*, NY, 256 p. (engl).
16. Shalygina N. P. Selyukov M. V., Kurach E. V.(2013), *Fundamentalnye issledovaniya*, 8, pp. 1165-1168 (rus).
17. Olefirenko O. M., Karpishchenko M. Yu. (2011), The concept of brand formation Sumy region, *Marketing i menedzhment innovatsiy*, *4*, p. 30-40, available at: http://mmi.fern.sumdu.edu.ua. (rus).
18. Shniper R. I. (1978), Region: Economic management methods, Nauka, Novosibirsk, 367 p. (rus).

© *Панасенко Лариса*
Надійшла до редакції 27.12.2013

УДК 331.108

ПЕРЕПАДЯ ФЕДІР,
старший викладач Маріупольського державного університету

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ СКЛАДОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті виконано аналіз сучасного стану промислової галузі України, визначено коло основних проблем та задач у сфері формування конкурентоспроможності промислових підприємств, проаналізовано тенденції управління їхнім кадровим складом, розглянуто структуру комплексу заходів з управління кадровим складом і визначено шляхи їх подальшого розвитку та впровадження.

Ключові слова: *промислове підприємство; кадровий склад; професійні компетенції кадрового складу; кадрова політика.*

Постановка проблеми. Розвиток промисловості України є одним із найбільш актуальних питань формування національної конкурентоспроможності держави на світовому ринку товарів та послуг. Основні напрямки та завдання у сфері реформування промислових підприємств України визначено в рамках Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року [1]. В умовах світової фінансової кризи, яка значною мірою вплинула на стан промислової галузі на внутрішньому ринку України, відбуваються процеси реструктуризації, що мають на меті підвищення конкурентоспроможності підприємств за рахунок оптимізації використання їхнього ресурсного потенціалу, зокрема кадрового.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми управління людськими ресурсами підприємств, у тому числі в промисловості та машинобудуванні, досліджували багато вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких Г. І. Брітченко, Б. М. Генкін, В. М. Данюк, П. В. Єгоров, О. Я. Кібанов, І. Д. Крижко, Ю. Г. Лисенко, Ю. В. Макогон, В. М. Мальцев, В. М. Петюх, В. В. Травін, Е. О. Уткін, Г. В. Щекін, М. Армстронг, Б. Карлофф, У. Мастенбрух, М. Х. Мескон та ін. Ними визначена сутність та принципи кадрової політики, її взаємозв'язок із такими організаційними процесами, як управління персоналом, управління людськими ресурсами та кадровим складом підприємства, пріоритетні напрями та форми реалізації кадрової політики у XXI столітті.

Метою статті є аналіз сучасних процесів у сфері управління кадровим складом промислових підприємств України та пошук шляхів підвищення ефективності їхньої господарської діяльності.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах ведення бізнесу вітчизняні промислові підприємства знаходяться в нестабільному з економічної точки зору стані, що обумовлений безпосереднім впливом світової фінансової кризи та коливаннями попиту на вітчизняну продукцію (зокрема, металургійної промисловості) на більшості регіональних ринків. Необхідність пошуку нових ринків збуту власної продукції, дотримання рентабельності та високої ефективності виробництва, проведення модернізації власних основних фондів вимагає від більшості промислових підприємств скорочення витрат на суміжні та неосновні операційні процеси та концентрації власних зусиль навколо вирішення основних виробничих задач.

Серед кола основних питань, які мають бути вирішені найближчим часом на державному рівні в рамках Загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року, було визначено такі напрямки:

- здійснення заходів, спрямованих на вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців із вищою освітою, кваліфікованих робітників, професійного розвитку працівників промисловості;
- приведення системи технічного регулювання у відповідність із міжнародними стандартами стосовно якості продукції, екологічних вимог до продукції та технологічного процесу її виробництва, охорони праці, техніки безпеки;
- упровадження екологічно ефективних методів організації виробництва, принципів корпоративної соціальної відповідальності з метою зменшення обсягів викидів і скидів, мінімізації утворення відходів та комплексного використання матеріально-сировинних ресурсів, у тому числі вторинних.

Управління кадрами на сучасному етапі стає основним стратегічним завданням, оскільки роль кадрової політики полягає в підтримці ініціатив підприємства на кожному із цільових ринків з метою зниження вартості продукції та збільшення вартості товарів і послуг [2, с. 118].

Серед основних проблем, що були визначені в рамках загальнодержавної програми, значна увага приділена питанням подолання кризових явищ у вітчизняній промисловості, що, зокрема, обумовлено зниженням основних показників господарської діяльності протягом останніх років. За даними Державної служби статистики України, у 2013 році індекси промислової продукції у двох випадках мають негативну динаміку, в одному випадку динаміки немає і тільки металургійне виробництво показує позитивну динаміку, що представлено в таблиці 1.

Таблиця 1. - Динаміка основних індексів промислової продукції за видами діяльності у 2013 році [3]

	Січень	Січень-лютий	Січень-березень	Січень-квітень	Січень-травень	Січень-червень	Січень-липень	Січень-серпень	Січень-вересень	Січень-жовтень	Січень-листопад	Січень-грудень
Промисловість у цілому	96,8	96,8	96,8	96,8	96,8	96,8	96,8	96,8	96,8	96,8	96,8	96,8
Добувна та переробна промисловість	96,4	96,4	96,4	96,4	96,4	96,4	96,4	96,4	96,4	96,4	96,4	96,4
Металургійне виробництво	89,4	90,4	91,7	92,4	91,9	92,1	93,7	94,5	94,5	94,2	93,5	94,1
Виробництво іншої продукції первинної обробки сталі	84,8	91,2	85,1	86,4	83,9	83,9	84,5	85,0	84,7	83,4	84,0	84,5
Машинобудування, крім ремонту та монтажу машин й устаткування	92,2	88,8	85,1	86,9	86,0	86,7	86,7	86,6	86,4	86,4	86,1	86,2

Зазначені тенденції мають підтвердження у вигляді значних скорочень витрат на утримання кадрового складу та заморожування основних кваліфікаційних та наукових програм у сфері розвитку вітчизняної промисловості та машинобудування. Кожне промислове підприємство має у своєму розпорядженні технічні та інфраструктурні ресурси, що дозволяють йому зберігати та переробляти сировину, виробляти продукцію та транспортувати її до місця призначення. До комплексу основних господарських операцій, що складають діяльність будь-якого промислового підприємства, входять процеси, пов'язані не лише з виконанням технічних видів робіт, таких як вимірювання, обробка, збирання, але й роботи, пов'язані з виконанням організаційних та контрольних робіт, а також інформаційне забезпечення процесу виробництва. У всіх вищезгаданих видах робіт безпосередньо задіяні працівники підприємства, які складають його найважливіший вид ресурсів - людський, що бере участь у майже всіх операційних процесах на всіх стадіях виробництва. Саме тому ефек-

тивність роботи устаткування, обладнання та технічного знаряддя значною мірою залежить не лише від його технічних характеристик, але й від професійних та особистих якостей працівників, що безпосередньо забезпечують виконання певних операцій.

Система управління кадровим складом набуває все більшого значення для ефективного функціонування підприємства за сучасних реалій та стану світової конкуренції. Особливо цей аспект управлінського процесу є важливим для підприємств, які працюють на міжнародному ринку, оскільки саме там стандарти виробництва та рівень розвитку технологій вимагають найбільшої концентрації від підприємства на власному кадровому складі та його можливостях. Якщо брати до уваги, що металургійна, машинобудівна та інші провідні галузі промисловості України є експортно-орієнтованими, що, у свою чергу, змушує вітчизняні підприємства постійно вдосконалювати модель свого бізнесу та концентрувати зусилля на процесах забезпечення конкурентоспроможності виробництва, більшість вітчизняних підприємств намагається впровадити у своїй господарській політиці світові стандарти та методи управління кадровим складом, визнаючи стратегічну важливість цієї сфери та необхідність розвитку технологій соціального управління. Роль кадрового складу промислового підприємства посилюється серед інших складових елементів, через що її позиціонують як квінтесенцію організаційних цінностей та очікувань щодо основних функцій організації [4, с. 30-32].Таким чином, без чіткого та об'єктивного впливу на кадрові процеси неможливо забезпечити розвиток будь-якої сфери промислового підприємства взагалі.

Проблеми інноваційного розвитку вітчизняної промисловості є актуальними вже багато років, проте значну увагу приділено питанням реконструкції виробничої бази, покращення умов праці та збільшенню економії коштів у питаннях витрат ресурсів у виробничому процесі. Проблеми кадрової сфери до сьогодні залишаються без значної уваги з боку керівництва провідних промислових підприємств. Серед основних випробувань, із якими зіштовхуються промислові підприємства в Україні, є пошук кваліфікованих робочих кадрів, особливо молодіжної вікової групи, формування кваліфікованих спеціалістів на базі власних фондів та їх подальше утримання.

Ця проблема є актуальною майже для кожного промислового підприємства, оскільки по-перше, кадрова проблема полягає в пошуку працівників окремих спеціальностей, наприклад, таких як токарі й фрезерувальники, на яких є стабільний попит, проте він не завжди задовольняється наявною пропозицією на ринку праці. Промислові підприємства намагаються власноруч урегулювати таку ситуацію, упроваджуючи спеціалізовані навчальні програми спільно із вищими та спеціалізованими навчальними закладами, але ці програми є стратегічно-спрямованими та не дають миттєвих результатів. Наступною проблемою є невідповідність у підготовці працівників робітничих спеціальностей до вимог сучасної роботи із технічним обладнанням, оскільки навчальний процес у закладах освіти не завжди охоплює нові технології виробництва, через що відбувається знецінення інвестицій в освіту працівника, та не забезпечує відповідною професійною компетенцією власних випускників підприємств, перекладаючи цю місію на плечі вже структурних підрозділів підприємства. Значні зусилля на вирішення цих проблем спрямовуються в рамках кадрової політики багатьох вітчизняних промислових підприємств, що також потребує не лише фінансової підтримки, але й вимагає витрат часу та відлучення даних працівників від виробничого процесу, що призводить до збільшення інтенсивності праці інших працівників та тимчасової втрати трудових ресурсів підприємства. Також актуальною є проблема збереження наукового потенціалу, досвіду та професійно-технічних знань та вмінь, що мають передаватись наступним поколінням працівників та в результаті невідповідності у віковій структурі кадрового складу багатьох промислових підприємств стають втраченими, оскільки не знаходять адресата. Усі ці проблеми суттєво зменшують ефективність заходів кадрової політики на багатьох промислових підприємствах.

На ефективність кадрової політики промислових підприємств впливають також проблеми організаційного характеру, зокрема такі:

- необхідність формування ефективного механізму розподілу ресурсів підприємства, що має забезпечити сферу кадрової політики фінансовими, організаційними та правовими можливостями;
- створення належних умов праці та професійного розвитку працівників промислових підприємств, ефективна організація їхньої ділової активності та впровадження сучасних методів оцінки персоналу промислових підприємств;
- відповідність заходів кадрової політики та їхньої інтенсивності щодо визначених форм та методів кадрової політики, що є структурним елементом корпоративної стратегії організації;
- нарощування інтелектуального капіталу промислового підприємства, проблема якого постає особливо гостро в розрізі динаміки темпів технологічного та інформаційного розвитку промислового виробництва та, як наслідок, посилення конкуренції на внутрішньому та світовому ринках;
- приведення кількісних та якісних характеристик кадрового складу до показників, що є необхідними для оптимізації кадрової стратегії підприємства [5].

У таблиці 2 наведено офіційні статистичні дані кількох провідних промислових підприємств, що свідчать про наявність стійкої тенденції до скорочення власного кадрового складу. Зазначене вимагає проведення додаткових захисних процедур.

Як свідчать дані таблиці 2, показник загальної середньооблікової кількості працівників промислових підприємств щорічно знижується у зв'язку з об'єктивною необхідністю скорочувати кадровий склад та, відповідно, витрати на утримання та розвиток персоналу. Проте цей процес, як правило, відбувається за умов відповідного стратегічного планування кількості та

Таблиця 2. - Динаміка середньооблікової кількості штатних працівників деяких промислових підприємств України у 2007-2011 роках, тис. осіб [6, 7]

Назва п/п	2007	2008		2009		2010		2011	
	осіб	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
ПАТ "ММК ім. Ілліча"	57240	52830	89,9	48708	92,2	41873	86,0	36997	88,4
ПАТ «МК «Азовсталь»	22 659	20 326	89,7	17 049	83,9	14538	85,3	12770	87,8
ПАТ "Дніпроспецсталь"	7976	7947	99,6	6762	85,1	6505	99,2	6973	107,2
ПАТ "Дніпровський меткомбінат"	18465	17729	96,0	16399	92,5	15700	95,7	15235	97,0

контролю якості використання робочої сили. Скорочення кадрового складу завжди є потенційно небезпечним процесом через виникнення технологічних та комунікаційних розривів в операційному середовищі, що викликає необхідність стратегічного планування кадрової роботи. Підприємства намагаються не втратити своїх найбільш кваліфікованих працівників, які є основою їхнього кадрового резерву, за рахунок численних програм соціальної підтримки, зростання фонду оплати праці, преміювання та фінансової допомоги. На кожному підприємстві існує конкретна система управління чисельністю кадрів, що використовується на основі корпоративних пріоритетів та цінностей.

Так, в умовах погіршення економічної ситуації на ринку промислової продукції кадрова політика ПАТ "ММК ім. Ілліча" спрямована на подальше зниження кількості персоналу за рахунок обмеження прийому нових працівників та продовження роботи з реорганізації, ліквідації та виведення окремих виробничих активів підприємства. У той же час пріоритетом у роботі з кадровим складом цього підприємства лишається омолодження персоналу та комплектування структурних підрозділів згідно з операційними потребами підприємства [8]. Група інших підприємств, зокрема ПАТ МК "Азовсталь", активно впроваджують політику розвитку власного внутрішнього кадрового резерву, що дозволяє оптимізувати кадровий склад відповідно до стратегічних програм розвитку підприємства за рахунок зростання продуктивності праці [9].

При аналізі сучасного стану промислових підприємств галузі було виявлено, що такі темпи зниження чисельності кадрового складу великих підприємств неодмінно супроводжуються низкою проблем та потенційних загроз, які мають вирішуватись на стратегічному та операційному рівнях:

- розрив ключових комунікаційних зв'язків та, відповідно, додаткові витрати часу на встановлення нових робочих контактів. Зміни чисельності кадрового складу мають супроводжуватись відповідними корегуваннями організаційно-управлінської структури, що не завжди є доречним з точки зору стабільності роботи підприємства і тому, унаслідок непрогнозованих коливань кількості персоналу, можуть виникати відповідні комунікаційні проблеми;

- концентрація та підвищення складності основних робочих завдань, через їх вертикальне та горизонтальне укрупнення, використання методів спеціалізації та універсалізації в процесі оперативного управління діяльністю працівників структурних підрозділів;

- збільшення робочого навантаження та підвищення кваліфікаційних вимог до працівників, унаслідок чого збільшилась частка звільнень у зв'язку з невиконанням службових обов'язків та невідповідністю кваліфікації працівника;

- зростання ролі програм оцінки роботи персоналу, від яких залежить ефективність управління чисельністю кадрового складу та підготовки кадрового резерву підприємства на основі об'єктивних даних.

Ефективність процесів навчання працівників не можна визначати через вартість програм навчання або витрати часу на їх реалізацію, проте їхній внесок у процес підвищення продуктивності праці має велике значення, оскільки саме розвиток професійних та соціальних якостей працівників дозволяє зменшувати витрати на освоєння та реалізацію новітніх управлінських технологій у кадрову роботу.

Також неможливо визначити, наскільки саме навчання працівника вплинуло на зростання продуктивності його праці, оскільки результатом цього ефекту можуть також бути й зміни в комунікаційному процесі, технологічному оснащенні робочого місця або індивідуальному психологічному стані [10, с. 128]. Основні заходи, що впроваджують підприємства промислової галузі у сферу управління показником продуктивності праці, представлено на рисунку 1.

Одним із можливих ефективних інструментів, що мають сприяти подальшому зростанню професійно-технічних якостей кадрового складу та формувати належний морально-психологічний мікроклімат, може бути використання моделей професійних компетенцій працівників промислових підприємств, що визначають основні вимоги, умови та принципи професійної діяльності. Структуру та зміст цих моделей представлено на рисунку 2.

Використання світового досвіду організації роботи з кадровим складом промислових підприємств України має позитивно позначитись на результатах реалізації Загальнодержавної цільової економічної програ-

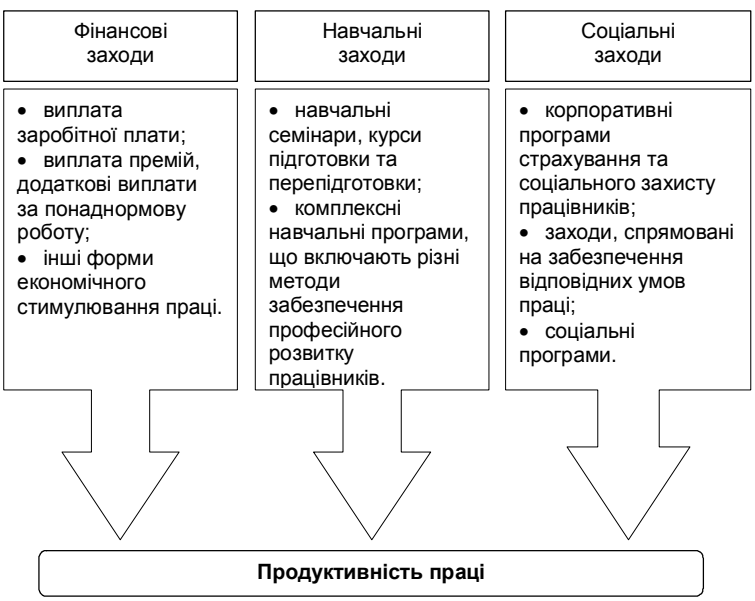

Рис. 1. Класифікація основних заходів кадрового управління продуктивністю праці.

Рис. 2. Структура моделі професійних компетенцій кадрового складу промислових підприємств.

ми розвитку промисловості та оптимізувати основні процеси реалізації поточної кадрової політики промислових підприємств.

Висновки та пропозиції

Серед основних напрямків підвищення ефективності заходів у сфері управління кадровим складом промислових підприємств України на сучасному етапі слід відзначити ряд найбільш дієвих та ефективних інструментів, таких як:

- пошук можливостей оптимізації, вдосконалення, поєднання, заміни або поєднання стратегій кадрової політики на основі використання повних можливостей організації, її ресурсного та кадрового потенціалу;
- упровадження та вдосконалення єдиної системи винагороди праці на основі використання технології грейдів у процесі операційної діяльності промислових підприємств;
- удосконалення існуючих програм розвитку персоналу та кадрового резерву, що впроваджуються відповідно до стратегії корпоративного розвитку підприємства;
- реалізація новітніх стандартів у сфері управління безпекою праці та промисловою безпекою, розробка елементів системи перешкоджання виникненню загроз життю та здоров'ю на виробництві;
- формування єдиної корпоративної культури як інструменту соціального впливу та контролю основних комунікаційних процесів у соціальному середовищі;
- створення центру менеджерського навчання як інституту, що забезпечує своєчасну перебудову та вдосконалення механізму кадрової політики промислових підприємств у сучасних умовах функціонування;
- упровадження та вдосконалення єдиної програми розвитку кадрового резерву в структурних підрозділах підприємств;
- реалізація та розробка корпоративних соціальних програм відповідальності та ресурсозбереження.

Створення відповідних умов для реалізації зазначених заходів вимагає проведення чіткої та системної політики у сфері управління ресурсним потенціалом промислових підприємств. Зазначені заходи мають бути впроваджені як комплексна програма підвищення ефективності кадрової політики на підприємствах, що мають на меті створення належних умов для довгострокового функціонування в розрізі внутрішньої та міжнародної конкуренції в промисловості, оскільки роль кадрової політики визначається самим значенням її об'єкта в умовах ефективного господарювання.

ЛІТЕРАТУРА

1. Загальнодержавна цільова економічна програма розвитку промисловості на період до 2020 року [Електронний ресурс] // Офіційний портал Верховної Ради України. - Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/603-2013-%D1%80.

2. Monir H. Tayeb. International human resource management / Monir H. Tayeb. - Oxford : Oxford university press, 2005. - 238 p.

3. Індекси промислової продукції за видами діяльності у 2013 році [Електронний ресурс] / Державна служба статистики. - Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/.

4. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул ; [пер. с англ. Н. Г. Владимирова]. - М. : ООО "Вершина", 2004. - 352 с.

5. Металлургия Украины [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://metallurgy.at.ua/.

6. Загальнодоступна інформаційна база даних Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку про ринок цінних паперів [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://stockmarket.gov.ua/.

7. Електронна система комплексного розкриття інформації [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://escrin.nssmc.gov.ua/.

8. Офіційний сайт ПАТ "ММК ім. Ілліча" [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://ilyichsteel.metinvestholding.com.

9. Офіційний сайт ПАТ "МК Азовсталь" [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://azovstal.metinvestholding.com.

10. Рассел И. Инструменты McKinsey: Лучшая практика решения бизнес-проблем / Итан Рассел, Пол Фрига ; [пер. с англ. Ю. Е. Корнилович.] - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. - 224 с.

Перепадя Федор,
старший преподаватель кафедры менеджмента
Мариупольского государственного университета

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ СОСТАВОМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье проведен анализ современного состояния промышленной отрасли Украины, определен круг основных проблем и задач в сфере формирования конкурентоспособности промышленных предприятий, проанализированы тенденции управления кадровым составом промышленных предприятий, рассмотрена структура комплекса мероприятий по управлению кадровым составом и определены пути их дальнейшего развития и внедрения.

Ключевые слова: *промышленное предприятие; кадровый состав; профессиональные компетенции кадрового состава; кадровая политика.*

Perepadya Fedir,
Senior lecturer of Management department of Mariupol State University

MANAGEMENT OF PERSONNEL OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

In the article the trends of national industrial enterprises development are investigated. The problems of innovative development of domestic industry are identified based on state industrial development concept. Particular attention is paid to the analysis of the management policy of industrial enterprises personnel quantity and quality dates. The processes of the personnel decreases invariably accompanied by a number of organizational and technical issues that will determine new requirements for the organization of internal management model of enterprise environment. Considered and analyzed organizational and administrative activities of increasing professional and technical potential of personnel stuff. The paper proposes the ways to improve effectiveness of personnel stuff policy based on the current terms of international industrial market. The author refined the professional competences model structure of industrial enterprises staff. Consider the structure of complex events management personnel structure and the ways of their further development and implementation.

Keywords: *industrial enterprise; staffing; personnel professional competences; personnel policyof industrial enterprise.*

REFERENCES

1. State Purpose program of industrial development for the period till 2020, available at: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/603-2013-%D1%80 (ukr).
2. Monir H. Tayeb (2005), International human resource management, Oxford university press, Oxford, 238 p. (engl).
3. State Statistics Service of Ukraine, available at: http://www.ukrstat.gov.ua/ (ukr).
4. Cole J. (2004), Personnel management in modern organizations, Moscow, pp. 30-32 (rus).
5. Metallurgy of Ukraine, available at: http://metallurgy.at.ua/ (ukr).
6. Public information database of the National Commission on Securities and Stock Market Securities Market, available at: http://stockmarket.gov.ua/ (ukr).
7. Electronic System of Comprehensive Information Disclosure, available at: http://escrin.nssmc.gov.ua/ (ukr).
8. PJSC «Ilyich iron and steel works», available at http://ilyichsteel.metinvestholding.com (ukr).
9. PJSC «Azovstal iron & steel works», available athttp://azovstal.metinvestholding.com (ukr).
10. Rassel I. and Friga P. (2007), Tools McKinsey: Best practice solutions to business problems, Moscow, 224 p.(rus).

© *Перепадя Федір*
Надійшла до редакції 22.01.2014