

## ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И ГУАМ

Обсяг депозитів на 01.01.2010 р. становив 359,7 млрд. грн. За рік темпи зростання депозитів становили 126,7 проти 152,7% на кінець грудня 2008 року.

Слід відмітити, що банківський капітал є важливим показником, що характеризує фінансову стійкість окремого банку та банківської системи загалом. Від того, на скільки банки приділяють увагу формуванню капіталу, залежить їх спроможність активно здійснювати банківські операції та надавати послуги, їх місце і роль у процесах економічних перетворень і подальшого розвитку економіки країни на ринкових засадах. Слід зазначити, що протягом 2006-2007 року банки активно нарощували свою капітальну базу. Серед основних позитивних тенденцій розвитку банківської системи у 2006-2007 роках варто відзначити найбільше за роки існування вітчизняної банківської системи зростання регулятивного капіталу банків – на 15 млрд. грн., або на 56% до 41 млрд. грн., що становить 8% ВВП. Збільшення регулятивного капіталу відбулося головним чином за рахунок зростання:

- фактично сплаченого зареєстрованого статутного капіталу – на 10 млрд. грн., що становить 60% приросту регулятивного капіталу;
- субординованого боргу – на 2 млрд. грн. (12%);
- резервних фондів і загальних резервів – на 2 млрд. грн. (11%).

Зменшення адекватності регулятивного капіталу є результатом випереджаючого зростання активів, зважених за ризиком, відносно зростання регулятивного капіталу банків. Найбільший темп приросту спостерігався у 2008 році, коли регулятивний капітал збільшився в 1,7 і станом на 01.05.2009 складав 125671 млн. грн. Переважно збільшувалися активи з коефіцієнтом ризику 100% і 50%. Темпи їх приросту за рік становили 66% (на 110 млрд. грн.) та 50% (на 3 млрд. грн.) відповідно. Загалом це довгострокові кредити на поточні потреби, надані фізичним особам, довго - та короткострокові кредити в поточну діяльність, що надані суб'єктам господарювання, і короткострокові кредити, надані іншим банкам. Найчисельнішою є група банків із значенням нормативу адекватності капіталу від 14% до 28%.

Негативний вплив на діяльність банку має як недостатня, так і надлишкова його ліквідність. Низький рівень ліквідності банку обмежує його платоспроможність, спричиняє втрату довіри клієнтів, зниження доступу та підвищення вартості зовнішніх джерел фінансування для підтримання ліквідності, а відповідно й фінансові проблеми. Враховуючи характер тісних взаємовідносин між банками через ефект „доміно”, криза ліквідності одного банку може поширитись на інші банки, створюючи загрозу дестабілізації усій банківській системі країни. Надлишкова ліквідність банку свідчить про його неспроможність ефективно розпоряджатися наявними вільними ресурсами і спричиняє збитки та проїдання капіталу. Надлишкова ліквідність усій банківській системі знижує дієвість інструментів грошово-кредитної політики, а відповідно й її ефективність щодо досягнення поставлених цілей. Крім цього, надлишкова ліквідність створює інфляційний навіс в економіці країни. Це пов'язано з тим, що інфляція є монетарним явищем, а тому без відповідного економічного зростання, середньо-і довгострокове розширення пропозиції грошей чинить тиск на ціни у напрямі їх підвищення.

### СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Философский словарь: сокр. пер. с англ. / Под ред. М.М. Розенталя. – М.: Иностранная литература, 2001.
2. Bertalanfy L. von, Hempel G.G., Bass R.F., Jonas H. General system theory: new approach to unity of science./ L. Bertalanfy, G. Hempel, R. Bass, H. Jonas - Human biology, 1651.
3. Holl A.D. A methodology for systems engineering. / A. Holl. - L., 1962.
4. Акофф Р., Эмерли Ф. О целенаправленных системах: Пер. с англ. / Под. ред. И.А. Ушакова. – М., 1972 .
5. Clare C. The condition of economic progress./ C. Clare – L., 1957.
6. Блаумберг И.В., Садовський В.Н., Юдин Э.Г. Системный подход: предпосылки, проблемы, трудности. / И.В. Блаумберг, В.Н.Садовський, Э.Г. Юдин. – М.: Знание, 1996.
7. Петрушенко Л.А. Самодвижение материи в свете кибернетики. / Л.А. Петрушенко. – М.: Наука, 1971.
8. Лаврушин О.И. Российская банковская система и направления ее дальнейшего реформирования / О.И. Лаврушин // Вестник Финансовой академии. – 2007. - №3.
9. <http://www.bank.gov.ua/>

### РЕЗЮМЕ

У даній роботі була визначена архітектоніка системного підходу до вивчення банківського сектора країн Південно-Східної Європи. Розкрито суть поняття система.

**Ключові слова:** архітектоніка системного підходу, банківський сектор, Південно-Східна Європа.

### РЕЗЮМЕ

В данной работе была определена архитектура системного подхода к изучению банковского сектора стран Юго-Восточной Европы. Раскрыта суть понятия система. **Ключевые слова:** архитектура системного подхода, банковский сектор, Юго-Восточная Европа.

### SUMMARY

This work has been defined architectonic approach to studies of the banking sector of South-Eastern Europe. The essence of the concept system was analyzed.

**Keywords:** architectonic system approach, banking, South-East Europe.

## ПРИЧИНО-НАСЛІДКОВІ ЗВ'ЯЗКИ ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ПОСТАВЛЕНИХ ЦІЛЕЙ

**Задворна О.В.**, старший викладач кафедри менеджменту та правового забезпечення господарської діяльності, Бердянський державний педагогічний університет

Сучасне суспільство постійно пред'являє зростаючі вимоги до професіоналізму кадрів управління. Однією з важливих складових професіоналізму керівника закладу освіти є здатність до прийняття правильних управлінських рішень. В практиці управління всі етапи прийняття та виконання рішення тісно пов'язані між собою. Необґрунтованість рішення може ускладнювати його виконання. В сучасних непевних, нестабільних умовах діяльності вищих навчальних закладів прийняття правильного рішення ускладнюється тим, що керівникові необхідно враховувати велику кількість факторів, які постійно змінюються. Тому на практиці керівник закладу приділяє значну увагу обґрунтованості та якості управлінських рішень.

Проблему управлінського впливу, прийняття управлінських рішень підіймало багато вчених в Україні та за кордоном. Самими відомими є праці таких спеціалістів як Фатхутдинов Р.А., Смірнов Е.А., Травін В., Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Кабушкін М.І., Ременников В.Б., Аунапу Ф., Варфоломеев В.И., Вилкас Э.Й., Майминас Е.З., Глушенко В.В., Евланов Л.Г., Ларичев О.И., Литвак Б.Г., Планкетта Л., Рейльяна Я.Р., Хайниш С.В., Чудновска С.Н., Юкаева В.С., Герчикова І.М., Авдошина З.А.

Метою даного дослідження є виявлення причинно-наслідкових зв'язків складових механізму управлінського впливу для досягнення поставлених цілей організації такої як вищий навчальний заклад.

Управлінське рішення – це акт цілеспрямованої зміни ситуації, розв'язання проблеми, варіант впливу на систему та процеси, які відбуваються в ній. Управлінські рішення передбачають такі дії керівництва, які призведуть до вирішення протиріч та зміни ситуації. В основі будь-якого рішення знаходиться аналіз даних, визначенні цілей та задач. Крім того рішення містять програму – алгоритм дій по

## ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И ГУАМ

реалізації заходів. Управлінські рішення є результатом діяльності керівників на всіх рівнях ієрархічної структури. На кожному шаблі сходів у менеджерів різні задачі. На самому вищому рівні топ-менеджери приймають рішення стратегічного значення. Наприклад, про вихід на нові ринки, про організацію нових підприємств, організацій тощо. Такі рішення відносяться до найбільш складних рішень, тому що їх прийняття передбачає аналіз великої кількості інформаційних даних. В залежності від рівня управління, від складності прийнятих рішень змінюється ступінь відповідальності та наслідки рішень [1]. В теорії управління існує спеціальний термін - особа, яка приймає рішення (ОПР).

В процесі розробки управлінського рішення керівник організації, підприємства, навчального закладу аналізує інформацію, здійснює комунікацію з керівниками підлеглих підрозділів, з безпосередніми виконавцями заходів, із замовниками, аналізує та обмірковує можливі сценарії розвитку ситуації, проводять наради та вибирають найкращі альтернативи

Механізм прийняття управлінського рішення для досягнення цілей організації – циклічна послідовність дій суб'єкта управління, які спрямовані на вирішення проблем організації. Ці дії складаються з наступних етапів таких як аналіз ситуації, генерації альтернатив, прийняття рішення та організації його виконання (схематично прийняття управлінських рішень представлено на рис. 1).

За визначенням Норберта Віннера, інформація - це дані, які знижують невизначеність в знаннях про об'єкт управління, про середовище. Вся інформація може бути віднесена до:

- підсвідомої інформації, яка формується на основі досвіду попередніх поколінь, власного досвіду та знань, отриманих в процесі навчання;
- предметна інформація - формується шляхом опису процесу або стану об'єкта. Предметний опис об'єкта прогнозування дозволяє отримати результати прогнозування з використанням формальних методів математичної логіки та логіки пропозицій;
- формальні статистичні дані - отримують на етапі аналізу об'єкта в процесі розробки управлінського рішення. Вони дозволяють розробляти та перевіряти статистичні гіпотези про адекватність прогнозних моделей, які використовуються для отримання прогнозів.

При прийнятті управлінських рішень керівник вищого навчального закладу повинен використовувати всі названі види інформації. Ступень обізнаності про об'єкт визначається як абсолютною кількістю інформації кожного виду, так і співвідношенням названих видів інформації. Висока значущість інформаційних ресурсів проявляється на всіх стадіях прийняття та реалізації управлінських рішень.

Герчикова І.М. в теорії менеджменту виділяє наступні основні стадії процесу прийняття управлінського рішення - стадія підготовки управлінського рішення, стадія прийняття управлінського рішення, стадія реалізації управлінського рішення [2].

Проаналізувавши літературу по даному питанню можна сформулювати вимоги, які пред'являються до технології управління вищим навчальним закладом. Ці вимоги можна привести до наступного переліку:

- формулювання проблеми, розробка та вибір альтернативи повинні бути сконцентровані на тому рівні організаційної структури управління де для цього є в наявності достатня кількість відповідної інформації;
- інформація повинна поступати від різних підрозділів навчального закладу, які знаходяться на різних рівнях управління та виконують різні функції;

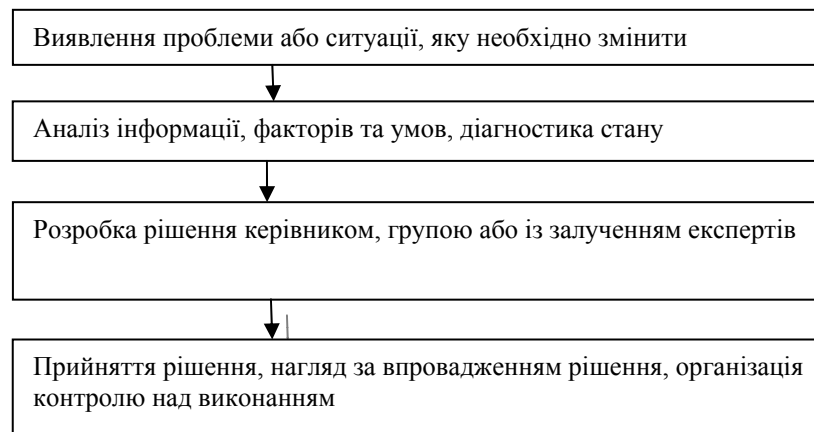


Рис. 1. Схема етапів прийняття управлінського рішення.

- вибір та прийняття рішення повинні відображати інтереси тих рівнів управління закладом освіти, на які буде покладено функцію реалізації даного рішення чи які в найбільшому ступені зацікавлені в реалізації цього рішення;
- необхідно дотримуватися підпорядкованості підрозділів у відносинах в ієрархії управління, жорсткої дисципліни та висока вимогливість до виконання та реалізації рішення.

Прийняття управлінського рішення передбачає використання наступних факторів:

- використання ієрархії в прийнятті рішень використовується вищим навчальним закладом з метою координації діяльності та посилення централізації управління;
- використання цільових багатофункціональних груп для прийняття рішень, які можуть створюватися на тимчасовій основі для ефективного використання спеціальних знань та досвіду членів створених груп;
- використання формальних правил та процедур в процесі прийняття рішень для підвищення ефективності прийняття рішень. Проте використання формальних правил та процедур може гальмувати інноваційні процеси та ускладнювати внесення змін до планів діяльності закладу освіти;
- використання планів в прийнятті управлінських рішень для успішної координації та узгодження діяльності навчального закладу в цілому.

Технологія менеджменту передбачає наступний механізм процесу прийняття управлінського рішення:

- загальне керівництво прийняттям рішення передбачає, що процес прийняття рішень знаходиться в руках одного лінійного керівника, який підпорядковується в свою чергу вищому керівництву. В цьому разі процес прийняття рішення проходить за допомогою ієрархії лінійного керівництва;
- правила прийняття рішень чи нормативи, які розробляються самими вищими навчальними закладами. Мета правил - координація дій всіх підрозділів. Ці правила можуть бути оперативні, стратегічні, організаційні. Оперативні правила формуються на середньому управлінському рівні та мають вигляд різноманітних інструкцій. Стратегічні правила стосуються таких рішень, як визначення типу послуг (підготовка бакалаврів, спеціалістів, підвищення кваліфікації тощо). Організаційні правила ґрунтуються на державному, чи місцевому законодавстві;

## ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И ГУАМ

- плани є засобом координації діяльності різних підрозділів при прийнятті управлінських рішень;
- прийняття двосторонніх рішень керівниками одного рівня при індивідуальному аналізі здійснюється без узгодження із загальним керівництвом. Таким чином реалізується горизонтальний спосіб прийняття управлінського рішення;
- цільові групи діють на основі групової взаємодії та приймають рішення, які стосуються конкретних питань спільної дії для досягнення загальної мети навчального закладу. Цільові групи можуть створюватися як на постійній та і на тимчасовій основі та мати в своєму складі представників різних функціональних підрозділів;
- в матричних структурах керівникові проекту надаються лінійні права, які є аналогічними до прав керівників функціональних підрозділів. В результаті створюється мережева структура, яка дозволяє вирішувати складні питання та приймати рішення в складних умовах [2].

Процес ефективного прийняття управлінських рішень тісно пов'язаний з формуванням організаційних структур управління. Ременников В.Б. звертає увагу на те що процес прийняття управлінського рішення реалізує основну функцію апарата управління. Управлінські ситуації та проблеми потребують комплексного вирішення, виходять за межі регламентованих функцій того чи іншого структурного підрозділу. Проте функціонально-диференційована структура управління не сприяє оперативному та узгодженому прийняттю рішень, тому що керівники та спеціалісти не бажають вирішувати задачі, які знаходяться на перетині, або виходять за межі певної функції [3].

Для прийняття обгрунтованого управлінського рішення необхідно спиратися на досвід, знання, інтуїцію тих, хто приймає управлінське рішення. Колегіальні та групові рішення мають значні переваги перед індивідуальним способом прийняття рішення. Прийняття рішення повинно бути обгрунтованим, тому що неясне прийняття рішення може призвести до дуже негативних наслідків. Приклад причинно-наслідкових зв'язків представлено на рис.2.

Вивчення причин та прогнозування наслідків прийняття тих чи інших рішень дає змогу запобігти виникненню негативних наслідків в процесі роботи вищого навчального закладу, які матимуть вплив на діяльність закладу, а то й можуть привести до ліквідації організації.

В процесі прийняття управлінського рішення велика кількість керівників схильні до стереотипів у мисленні. За даними дослідників Захарової Л.Н., Ярмахова Б.Б., Минеева А.М., Колосової В.В. існує сім основних типів стереотипів поведінки керівників організацій, в тому числі й вищих навчальних закладів[4]:

- стереотип адміністративної доминанти виявлений при високому ступеню закритості та характеризується низькою відповідальністю, що є ознакою адміністративного стилю керівництва;
- стереотип доминанти сімейної ролі проявляється у спробах перенести рішення, які є характерними для сімейних відносин, на виробничу сферу;
- стереотип управлінської неспроможності самостійно приймати рішення. В процесі прийняття рішення керівник не вірить у спроможність позитивно впливати на діяльність та розвиток організації чи підрозділу;
- стереотип управлінської неспроможності самостійно приймати рішення. В процесі прийняття рішення керівник не вірить у спроможність позитивно впливати на діяльність та розвиток організації чи підрозділу;

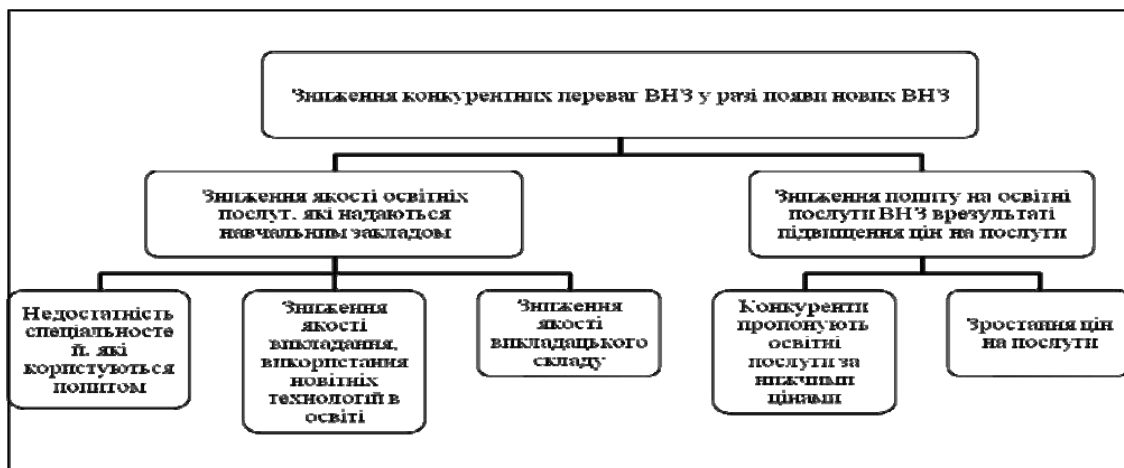


Рис. 2. Схема причинно-наслідкових зв'язків прийняття управлінського рішення в закладах освіти

- стереотип поверхневого сприйняття ролі менеджера. Даний стереотип проявляється у виділенні керівником малозначущих ознак управлінської діяльності з точки зору навчального закладу. Тобто, на перший план виступають такі атрибути як наявність автомобілю, дорогого одягу тощо. Тому сприйняття ролі менеджера може бути як позитивним так і негативним;
- стереотип привабливості керівної ролі проявляється в дієвому прагненні до управлінської кар'єри в тому числі й при відсутності відповідної мотивації та інших професійно важливих якостей;
- стереотип пріоритету групової єдності проявляється в тому, що керівних навчального закладу поділяє спільні пріоритети та цінності з колегами по роботі. даний стереотип може представляти собою поступливість, альтруїзм, командний дух, а з іншого боку - конформізм, деіндивідуалізація, "групове мислення" тощо;
- стереотип очікування виробничого протекціонізму проявляється в тому, що у керівника переважає стійка думка про те, що адміністрація будь-якого рівня (міста, району, області, держави, управління підприємством) повинна забезпечувати всі ключові виробничі рішення та підтримку виробництва. В цьому разі виключаються будь-які альтернативи та сумніви у прийнятому рішенні.

Виявлення стереотипів мислення керівників різних рівнів управління сприяє ефективній оцінці діяльності менеджера, а також може призвести до прийняття більш обгрунтованих та зважених рішень не тільки на виробництві, а й в управлінні вищими навчальними закладами.

Підводячи підсумки можна сказати, що прийняття ефективного, обгрунтованого рішення має велике значення для роботи всіх типів організації, в тому числі й закладів освіти. Від ефективно організованого процесу прийняття управлінського рішення залежить подальша робота організації, розвиток вищого навчального закладу. Для організації процесу прийняття ефективного рішення необхідно спершу виявити проблему, або ситуацію, яку необхідно змінити. Наступним етапом буде аналіз інформації, факторів та умов прийняття управлінського рішення. Третій етап механізму прийняття рішення характеризується безпосередньою розробкою управлінського рішення. Заключним етапом процесу є прийняття рішення та організація його впровадження й контролю. Для підвищення ефективності процесу прийняття управлінського рішення необхідно використовувати наступні фактори: ієрархію управління організацією, цільові багатофункціональні групи для прийняття управлінського рішення, формальних правил та процедур, планів. Якщо

## ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И ГУАМ

керівник вищого навчального закладу не проаналізує причинно-наслідкові зв'язки прийняття того чи іншого управлінського рішення то діяльність закладу освіти може опинитися під загрозою. В процесі прийняття управлінського рішення керівники схильні мислити стереотипно, що може заважати прийняттю рішень на високому рівні. Знання керівником стереотипів мислення менеджерів підрозділів може підвищити ефективність прийняття управлінських рішень керівником навчального закладу.

### СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

1. Авдошина З.А. Разработка управленческих решений в туристических организациях <http://www.turbooks.ru/stati/menedzhment/758-razrabotka-upravlencheskix-reshenij-v.html>
2. Герчикова И.Н. Разработка управленческих решений - М.:Юнити, 2001. - 271 с.
3. Ременников, В.Б. Разработка управленческого решения : учебное пособие для вузов / В.Б. Ременников. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
4. Захарова Л.Н., Ярмахов Б.Б., Минеев А.М., Колосова В.В. Стереотипы в принятии решений как проблема менеджмента// Управление персоналом. - 2001, № 6.

### РЕЗЮМЕ

В статті аналізується проблема прийняття управлінських рішень в організаціях. Увага акцентується на особливості використання інформації, на етапах процесу прийняття рішень керівниками вищих навчальних закладів, аналізуються фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень. Докладно розглядаються питання стереотипного мислення керівників в процесі прийняття управлінського рішення. Розглядаються причинно-наслідкові зв'язки прийняття рішень керівниками вищих навчальних закладів.

**Ключові слова:** управлінські рішення, вищі навчальні заклади, стереотипне мислення

### РЕЗЮМЕ

В статье анализируется проблема принятия управленческих решений в организациях. Внимание акцентируется на особенности использования информации, на этапах процесса принятия решений руководителями высших учебных заведений, анализируются факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Детально рассматриваются вопросы стереотипного мышления руководителей в процессе принятия управленческого решения. Рассматриваются причинно-следственные связи принятия решений руководителями высших учебных заведений.

**Ключевые слова:** управленческие решения, высшие учебные заведения, стереотипное мышление

### SUMMARY

The article analyzes the problem of managerial decision making in organizations. Attention is focused on the use of particular information on the stages of decision-making higher education leaders, examines the factors affecting the process of decision-making. Detailed addresses stereotypical thinking managers in making managerial decisions. We consider the causal relationship of decision-making heads of higher education.

**Keywords:** management decisions, higher education, stereotypes

## ОЦІНКА МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВУГІЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Залознова Ю.С., к.е.н., с.н.с. Інституту економіки промисловості НАН України <sup>1</sup>

Ефективність управління персоналом на вугільних підприємствах в розвинених країнах має значний рівень та є результатом їх цілеспрямованої політики. Висока продуктивність праці, гідна оплата та безпека праці, наявність корпоративної культури, тощо є головними чинниками успішного функціонування вугільних виробництв за рахунок якісного управління персоналом підприємств.

Провідні компанії світу все більше визнають важливість людського чинника на виробництві та створюють умови для ефективного функціонування та розвитку. Голова «General electric» Джек Велш ще у 2000р. писав: «Наш основний бізнес – це підбір, збереження і розвиток людського таланту, все інше є другорядним» [1]. Значна кількість керівників усвідомлює, що конкурентна перевага підприємства – це перевага персоналу над персоналом суперника, а незрозуміння цього призводить до збитків. Загальною метою управління персоналом є забезпечення підприємства працівниками з необхідними кількісними й якісними параметрами та організація їх трудової діяльності.

На систему управління персоналом підприємства дуже істотно впливає галузева специфіка. Вугільна галузь характеризується підвищеним ризиком і небезпекою праці особливо серед шахтарів. В управлінні персоналом на підприємствах вугільної галузі значна увага приділяється контролю за забезпеченням безпеки праці робітників, плануванню заходів, спрямованих на зниження рівня професійних захворювань, організацію умов для реалізації активної соціальної політики, мотивацію працівників до дотримання високого рівня дисципліни праці.

**Мета статті** - оцінити міжнародний досвід управління персоналом на підприємствах вугільної галузі, визначити основні важелі, механізми та інструменти ефективної політики в сфері управління персоналом на світових підприємствах вугільної промисловості.

Теоретико-методологічні аспекти управління персоналом знайшли високий рівень розробленості в працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців, як М.Х.Мескон, М.Альберт, Г.Десслер, Ф.Хедоурі, А.Колот, О.Гришнова, В.Жданов, Ф.Хміль. Питанням з управління персоналу на вугільних підприємствах присвячено наукові роботи українських вчених: О.Амоші, А.Кабанова, М.Маландіна, Л.Стариченко тощо. Використання в вітчизняній практиці зарубіжного досвіду управління персоналом є умовою ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах ринкової трансформації економіки.

Розвиток теорії та практики управління персоналом сприяли формуванню ефективних систем управління кадрами, які застосовуються на провідних підприємствах світу. Незважаючи на те, що кожне підприємство формує свою систему управління персоналом, яка найбільшою мірою відповідає особливостям та цілям його діяльності, більшість компаній використовують загальні прийоми, методи та принципи управління персоналом, які підтверджують свою ефективність багаторічною практикою використання (рис.1).

*Корпоративна культура або кодекс ділової поведінки* (Code of Conduct) є одним з головних елементів управління персоналу. Корпоративна культура визначає стандарти поведінки керівників та працівників, які відповідають основним задачам і принципам діяльності підприємства.

Основними принципами корпоративної культури міжнародної горно-металургійної групи «Метінвест» є: партнерство, професіоналізм, відкритий діалог, командний дух, ефективність і націленість на результат. Компанія надає рівні можливості працівникам виходячи з їх професійних якостей, незалежно від віку, статі, національності, релігії та політичних поглядів.

Відповідно своєї політиці англо-австралійська гірничорудна компанія «ВНР Billiton» оцінює всіх працівників і кандидатів лише в залежності від їх професійних навичок, кваліфікації та здібностей. Прийняття рішень на основі раси, кольору шкіри, релігії, особистих асоціацій, національного походження, віку, інвалідності, політичних поглядів, ВІЛ-статусу, сімейного стану суворо заборонено.

Кодексом ділової поведінки ВАТ «Сибірська Вугільна Енергетична Компанія» зафіксовано, що нормами трудової поведінки є: створення сприятливих умов праці й відпочинку працівників; турбота про здоров'я та благополуччя працівників та їх сімей; дотримання вимог промислової безпеки та ефективність охорони праці; надання можливостей працівникам використовувати й вдосконалювати свої навички.