

поняття «якість життя» та визначення його місця серед напрямів державної політики; реалізацію механізму взаємоузгодження прогнозів, цілей та завдань основних напрямів державного регулювання якості життя; удосконалення державної політики регулювання зайнятості з урахуванням її впливу на якість життя населення в напрямі дотримання прав людини на працю, на достатній життєвий рівень та соціальний захист; підвищення освітнього потенціалу населення; регулювання доходів населення та удосконалення системи оплати праці; удосконалення економічних механізмів регулювання якості життя населення; покращення демографічних характеристик людського потенціалу; підвищення ролі соціального діалогу у формуванні державної політики регулювання якості життя); очікувані результати від впровадження програми.

**Ірина ПРОДАН**

Тернопільський національний економічний університет

### **УПРАВЛІННЯ РІЗНОМАНІТНІСТЮ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ**

Інноваційність сьогодні виступає одним із головних елементів виживання підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Особливо це стосується сфери управління людськими ресурсами, враховуючи її динамічність. Персонал організацій стає все більш різноманітним не тільки за соціально-демографічними характеристиками, але і за відношенням до їх потреб та очікувань. Для того, щоб бути успішними всі типи організацій зобов'язані протистояти розмаїтті суб'єктів як внутрішнього середовища (керівництва та працівників), так і зовнішнього (клієнтів, постачальників, т. д.). Тому, перед компаніями з'являються нові виклики стосовно управління цією різноманітністю (англ. Diversity Management).

У науковій сфері поняття “різноманітність” не є новою категорією. На підприємстві завжди існували розбіжності у поглядах, сприйнятті та поведінці персоналу. Класичні школи менеджменту розглядають працівника як середньостатистичного виконавця поставлених перед ним завдань. Це означає, що в процесі управління персоналом відсутнє розмежування інструментів впливу на працівників, що, у свою чергу, призводить до нівелювання ефекту синергії.

У практиці управління персоналом назріла нова тенденція, у контексті якої персонал розглядається як система різноманітних елементів. Правильне поєднання цих елементів виступає цінним джерелом інновацій для організацій. Наріжним каменем у новітній теорії та практиці управління є вирішення проблеми через різносторонні підходи. Адже досягнення ефективності підприємства шляхом застосування традиційного підходу до управління персоналом відбувається за рахунок суми результатів праці працівників, а у випадку управління різноманітністю людських ресурсів – шляхом добутку тих же результатів праці.

Дана категорія як новий напрям менеджменту персоналу сформувалась на перетині різних течій і зміни соціальних аспектів наприкінці 1980-х рр. у США. Основна мета тут полягає у залученні потенціалу різноманітності та перетворенні його у реальність. Переглядаючи структури і процеси, що ґрунтуються на рівних можливостях для працівників, керівники організацій приходять до висновку, що усвідомлення різноманітності та наявність компетенцій в управлінні нею є необхідними умовами для досягнення успіху. З цього приводу віце-президент ІВМ Рон Гловер стверджує, що “інновація – це якісно новий погляд на складні проблеми. Саме різноманітність забезпечила ІВМ інноваційність та успіх протягом 100 років, здійснюючи діяльність у 172 країнах світу із 427 тис. працівників” [1].

Професор Чикагського університету Р. Бурт нещодавно провів емпіричне дослідження, в ході якого було створено дві групи: перша складалась із представників різних етнічних, мовних та релігійних меншин, а друга – сформована за принципом однорідності. Результати дослідження показали, що поставлені перед групами завдання були виконані більш якісно саме першою групою [2]. А якість ідей є фундаментальною компонентою інновацій. Відтак, управління різноманітністю посилює інноваційний процес, оскільки вимагає від людських ресурсів організації розвитку індивідуальних і колективних компетенцій.

Застосування інструментів управління різноманітністю повинно бути інтегрованим в усі напрямки менеджменту персоналу, включаючи підбір та найм працівників, зміну внутрішньої політики, впровадження довгострокових стратегій розвитку. Для прикладу, компанії, що здійснюють діяльність на території Бельгії застосовують такі HR-інструменти для управління різноманітністю: встановлення гнучкого графіку роботи; врахування ініціатив працівників щодо поліпшення роботи компанії, що спрямовані на оптимізацію балансу між роботою та сім'єю; управління кар'єрою. Бельгійські компанії також організують мовні курси і адаптують власні процедури відбору та найму. Так, близько 25 % із тих бельгійських організацій, що на даному етапі не здійснюють управління різноманітністю людських ресурсів, планують найближчим часом адаптувати подібну практику. В той час, як у Нідерландах 60,6% організацій на сьогодні акцентують увагу на управлінні різноманітністю [ 3, с. 488 ].

Ефективне впровадження управління різноманітністю людських ресурсів починається з усвідомлення самої різноманітності як активу. Це забезпечує організації більш гнучке реагування на зміни у ринковому середовищі. Адже в залежності від темпів урізноманітнення клієнтської бази, висунення нових вимог до виготовлення товарів чи надання послуг, компетенції працівників будуть піддаватись відповідним змінам.

Таким чином, управління різноманітністю людських ресурсів збільшує цінність організації, тому що, перш за все, передбачає: залучення та утримання висококваліфікованих працівників на ринку праці; доступ до нового сегменту ринку; кращий розподіл економічних можливостей; стимулювання творчості та інновацій; створення потенціалу для вирішення складних проблем; збільшення організаційної гнучкості.

#### *Література*

1. *Glenn Llopis. Diversity Management Is the Key to Growth: Make It Authentic [online] Available at <http://www.forbes.com/sites/glennllopis/2011/06/13/diversity-management-is-the-key-to-growth-make-it-authentic>*
2. *Donald Fan. Proof That Diversity Drives Innovation [online] Available at <http://www.diversityinc.com>*
3. *Sandy Bogaert, Daniel Vloeberghs (2005). Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium. European Management Journal Vol. 23, No. 4, 2005, pp. 483–493*

**Костянтин РЕВУН**

Тернопільський національний економічний університет

### **ЗБАЛАНСУВАННЯ СТРУКТУРНИХ ПРОПОРЦІЙ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ ЯК ДОМІНАНТА ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

Структурна перебудова національної економіки в основному носить характер стихійного нерегульованого процесу. Заходи економічних реформ, які здійснюються під лозунгами наближення до кращих світових зразків, ведуть до віддалення від них, оскільки переливання капіталу та інвестицій у високорентабельні, соціально орієнтовані сфери не відбувається. Нині проблеми реструктуризації вирішуються не стільки шляхом структурної перебудови галузей, скільки реструктуризацією підприємств, в першу чергу в промисловості та сільському господарстві. Акцент зміщується на суб'єкти господарювання, які керуються можливостями одержання прибутку, а не постулатами стратегічно важливих для України векторів розвитку. Це ще раз актуалізує проблему структурної перебудови, становлення раціональної внутрішньої економічної структури як основи конкурентоспроможності національної економіки.

До чинників конкурентоспроможності у глобальному просторі відносять складові, що не завжди можуть вимірюватись за допомогою лише економічних показників. Так, представники німецької економічної школи (Ф.Ліст, К. Бюхер, Г. Шмоллер, В. Зомбарт, В. Рошер) наполягали на тому, що формування конкурентних переваг лежить саме в площині виваженої структурної політики держави, особливо її інвестиційної складової. Така політика повинна включати [1]: розробку довгострокової стратегії розвитку національних економік; визначення пріоритетних