

Овчиннікова О.С., Єфремова А.О.**УДК 075.8****ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ І СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Постановка проблеми: Трансформація економіки України у напрямі міжнародної інтеграції передбачає розвиток підприємств країни в безпосередньому взаємозв'язку кадрової політики і стратегії розвитку підприємства. Це вимагає побудови розвиненої системи кадрової політики і стратегії підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній економічній літературі аналізу проблем формування, розвитку і використанню кадрового потенціалу приділяється багато уваги. Дослідження в цій галузі вітчизняними фахівцями знайшли своє відображення в роботах таких учених як В.В. Оникієнко [4], Д.П. Богиня [7], О.А. Грішнова [7], А.М. Колот [2], М. Саєнко [8] і інших. Проте, в умовах сучасних динамічних перевтілень з'являються нові особливості і напрямки розвитку механізму ефективного використання кадрового потенціалу, які вимагають глибокого вивчення.

Метою статті є дослідження питань формування ефективної кадрової політики шляхом відновлення взаємозв'язків між стратегіями розвитку підприємства.

У науковій літературі є декілька визначень кадрової політики:

1. Кадрова політика – головний напрям в роботі з кадрами, набір основоположних принципів, які реалізуються кадровою службою підприємства. В цьому відношенні кадрова політика є стратегічною лінією поведінки в роботі з персоналом [3].

2. Кадрова політика – це складний організаційно-економічний процес, який включає ланцюг важливих заходів і процедур пошуку і формування кадрового потенціалу; забезпечення умов його розвитку і удосконалення; становлення соціальної інфраструктури [9].

На наш погляд найбільш обгрунтованим є друге визначення кадрової політики.

Перехід до ринкової економіки істотно міняє основоположні принципи і зміст кадрової політики. В даний час це свідомо, цілеспрямована діяльність по створенню трудового колективу, який щонайкраще сприяв би поєднанню цілей і пріоритетів підприємства і його працівників.

Оскільки формування кадрів підприємства пов'язане не з однозначним рішенням, а з альтернативністю можливих доріг з вибором найбільш ефективного з них, то правомірна постановка питання і про вибір стратегії трудообеспечення з врахуванням всіх чинників і обставин, характерних для сьогодення і майбутнього.

Загальні вимоги до кадрової політики в сучасних умовах зводяться до наступного:

1. Кадрова політика має тісно зв'язатися із стратегією розвитку (або виживання) підприємства. В цьому відношенні вона є кадровим забезпеченням реалізації цієї стратегії.

2. Кадрова політика має бути досить гнучкою. Це означає, що вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки саме із стабільністю пов'язані певні чекання працівника, з іншої – динамічною, тобто коректуватися відповідно до зміни тактики підприємства, виробничій і економічній ситуації. Стабільними мають бути ті її сторони, які орієнтовані на облік інтересів персоналу і мають відношення до організаційної культури підприємства (фірми). Остання включає цінності і переконання, що розділяються працівниками і зумовлюють норми їх поведінки, характер життєдіяльності підприємства.

3. Оскільки формування кваліфікованої робочої сили пов'язане з певними витратами для підприємства, кадрова політика має бути економічно обгрунтованою, тобто виходити з його реальних фінансових можливостей.

4. Кадрова політика повинна забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників.

Таким чином, кадрова політика в нових умовах направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка орієнтувалася б на здобуття не лише економічного, але і соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Останні, як віддзеркалення державної політики відносно відтворення робочої сили, впливають на кадрову політику через регулювання ситуації на ринку праці, а також через вимоги до забезпечення належного соціального захисту працівника.

У реалізації кадрової політики можливі альтернативи: вона може бути швидкою, рішучою (у чомусь на перших порах, можливо, і не дуже гуманною по відношенню до працівників), заснованою на формальному підході, пріоритеті виробничих інтересів, або, навпаки, заснованою на обліку того, як її реалізація позначиться на трудовому колективі, до яких соціальних витрат для нього це може привести.

Визначає у виборі кадрової політики є стратегія (концепція) розвитку підприємства (фірми) як виробничо-господарської системи. Більш того, вдало вибрана і реалізована кадрова політика сприяє втіленню в життя і самої стратегії. Складовими частинами такої стратегії є [6]:

1) виробнича діяльність підприємства – реорганізація виробництва в ув'язці з попитом на його продукцію;

2) фінансово-економічна – можливе залучення грошових ресурсів у виробництво, а отже, і в розвиток робочої сили;

3) соціальна, пов'язана із задоволенням потреб персоналу підприємства.

Кожна з них має найбезпосередніший вплив на кадрову політику, оскільки визначає, які кадри потрібні підприємству, фінансові можливості для їх набору і інтереси працівників, які повинні враховуватися.

Організаційні форми побудови і розвитку виробничої діяльності підприємства багатообразні. Як відомо, є три базові стратегічні напрями [2]:

1) виробництво продукції з можливо нижчими витратами. Цей напрям прийнятний при виробництві товарів масового попиту. Хоча воно і пов'язане з інвестиціями в нове устаткування, технологію, але передбачає досягнення максимального ефекту від економії на витратах, у тому числі і на оплаті праці, інвестиціях в розвиток робочої сили;

2) диверсифікація: орієнтація на всілякий споживчий попит і випуск товарів із специфічним дизайном, унікальними якісними характеристиками. Вищі ціни на таку продукцію можуть компенсувати витрати на залучення кваліфікованих кадрів або на їх підготовку;

3) орієнтація на певні ринкові ніші: збут в різних географічних зонах, випуск продукції для конкретних груп покупців. Вибір цього варіанту практично нічого не міняє в кадровому забезпеченні виробництва.

Найяскравіше взаємозв'язок розвитку підприємства і кадрової політики виявляється при класифікації стратегій, що враховує ситуаційні чинники. Згідно даному підходу, розрізняють декілька ситуаційних стратегій, пов'язаних з певними стадіями розвитку підприємства (фірми).

1. Організація нового бізнесу: придбання ресурсів, необхідних для переходу від ідеї до прибуткового виробництва, підготовка до запеклої конкуренції в умовах ринку. Формування кадрів в цьому випадку повинне відповісти на наступні принципові питання: які кадри потрібні, кого набирати, де готувати, чи потрібна спеціальна підготовка, її об'єми стосовно специфіки виробництва. Багато в чому впливає і сама ситуація: новий бізнес на "порожньому" місці або на базі функціонуючого (що функціонував раніше) підприємства.

2. Концентрація на одному напрямі підприємницької діяльності. Тут в основі лежить виняткова компетентність фірми в якій-небудь одній області, у виробництві одного або декількох продуктів в порівнянні з конкурентами. Постійна перевага в компетентності дозволяє тривалий час зберігати лідерство в змінних умовах ринку. Стосовно кадрової політики ця ситуація може виявитися по-різному. По-перше, можливе розширення виробництва однієї продукції за рахунок припинення випуску інших. В цьому випадку кадри або звільняються, або перепідготовляються відповідно до мети виробництва. По-друге, у зв'язку із зміною запитів споживачів необхідно швидко ввести в дію наявні резервні потужності, що вимагає високоманевренної робочої сили.

3. Вертикальна інтеграція, коли належить визначити, що вигідніше – купувати компоненти або виробляти їх самостійно. Відомо, що чим вище міра вертикальної інтеграції, тим вище рівень концентрації і стійкіше виробництво, хоча вимоги до управління підвищуються. Кадрова політика в даному випадку вирішує завдання по формуванню кадрів як за чисельністю, так і по професійній структурі у зв'язку з освоєнням (включенням) нових виробництв. Крім того, із-за можливої територіальної роз'єднаності виробництв (підприємств, підрозділів в рамках об'єднання і тому подібне) необхідно враховувати ситуацію на територіальних ринках праці, оскільки можливості перерозподілу робочої сили з одного виробництва (підрозділи) в інше, що знаходиться в іншому регіоні, обмежені.

4. Диверсифікація – вторгнення підприємств, що діють, в нові області виробничої діяльності (відносно спеціалізації, що склалася) з метою підвищення економічної стійкості підприємства. Диверсифікація можлива в області, пов'язані з основною діяльністю компанії, і в абсолютно самостійній сфері бізнесу. При розширенні компанії за рахунок підприємств, не пов'язаних прямо з її основним профілем, корпоративне управління здійснюватиметься не на рівні конкретних планів виробничої діяльності, а на рівні загальних фінансових показників. Диверсифікація є альтернатива спеціалізації, що тривалий час вважалася ефективним напрямом в розвитку виробництва. При диверсифікації в близьких до основної сфери діяльності змінюється виробничі і організаційна структура підприємства. 6. Вилучення капіталів і припинення діяльності. В разі невдачі якого-небудь з напрямів діяльності застосовуються: переорієнтація на нові сегменти ринку, де велика вірогідність успіху, скорочення масштабного бізнесу і залучення до справи всіх резервів, припинення діяльності – ліквідація підприємства або продаж його.

Стосовно кадрової політики це найбільш жорсткий варіант, оскільки пов'язаний із звільненням працівників, великим економічним збитком, з необхідністю виплати різного роду посібників в рамках соціального захисту.

Аналіз функціонування вітчизняних підприємств в умовах становлення ринкових стосунків показує, що на практиці використовуються всі види стратегій виживання і розвитку підприємства. Проте охарактеризувати масштаби поширення того або іншого напрямку важко, для цього необхідно провести спеціальні обстеження силами статистичних органів. Найбільш поширена, на наш погляд, диверсифікація в її різних видах, особливо серед підприємств оборонного комплексу.

Застосовується і інтеграція, але вона часто істотного впливу на структуру кадрів не робить. Так, відкриття промисловими підприємствами власних магазинів, тобто орієнтація на доведення товарів до споживача власними силами, здобуття прибутку, із-за невеликих масштабів, а також нерозвиненості маркетингових структур не сильно вплинуло на відвернення працівників підприємства в цю сферу.

Висновки. Як показує аналіз, підприємства в умовах низької стабільності виробництва і стану глибокої економічної кризи будують свою кадрову політику таким чином:

- звільняють велику частину персоналу, розраховуючи, що коли виникне потреба в робітниках, вони наберуть нових. Проте ця дорога, судячи по кількості безробітних, не набула широкого поширення;
- нікого не звільняють по скороченню штатів, але і не стримують звільнення за власним бажанням (навіть сприяють цьому, виплачувавши працівникові вельми низьку заробітну плату) з розрахунку на

те, що через певний час чисельність прийде у відповідність з дійсною потребою (політика невтручання);

- ретельно зберігають найбільш кваліфіковану і мобільну економічно активну частину персоналу (свого роду золотий фонд робочої сили). Що стосується менш кваліфікованої частини робітників, набір яких на ринку праці в короткі терміни не представить праці, то їх звільняють;
- значну частину робочої сили не звільняють, а задіюють до "кращих часів" на малих підприємствах, створених на базі основного для випуску продукції, часто невластивої основному профілю;
- звільняють лише незначну частину персоналу (і те за власним бажанням), широко використовуються режими неповної зайнятості, регулювання річної норми робочого часу, зайнятості працівників на невластивих роботах.

Використовуються і інші варіанти. Поважно, аби всі вони враховували умови виробництва і інтереси колективу працівників.

Джерела та література:

1. Кваша Я.Б. Резервні потужності. – М.: Наука, 1971. – С.11.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – Вид.2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 340 с.
3. Кравчук В. Людський фактор і кадровий потенціал системи менеджменту // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – Вип. 7/14. – С. 58–61.
4. Онікієнко В.В. Методологія регулювання попиту і пропозиції робочої сили // Зайнятість та ринок праці: Міжвід. наук. зб. – Вип. 18 – К.: РВПС України НАН України, 2002. – С. 7–14.
5. Прип'юк Є.О. Демо-економічні аспекти мотивації трудової діяльності в системі трудового потенціалу України // Регіональні перспективи. – 2002. – №3–4. – С.45–46.
6. Стахів О.М. Формування мотиваційного потенціалу вітчизняних підприємств в рамках реалізації Європейської моделі якості // Економіка та держава. – 2006. – №4. – С.89–91.
7. Богиня Д.П. Основи економіки праці: Навч. посібник./Богиня Д.П., Грیشнова О.А. – Кю: Знання-прес, 2000. – 313 с.
8. Саєнко М. Трудовий потенціал як складна соціально-економічна система // Наукові записки Терноп. нац. пед. ун-ту ім. В. Гнатюка/Саєнко М., Палюх М. – Сер.: Економіка. – Вип.38. – Тернопіль, 2001. – С.137–143.
9. Управління и проблеми кадрів. – М.: Економіка, 1972. – С.79.
10. Формування стратегії // Проблеми теорії та практики управління. – 1992. – №1. – С.117.

Бантышева А.Л.

ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ КРИЗИСА СИСТЕМЫ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Введение. Нынешнее правительство США, борясь с финансовым кризисом, старается не повторить ошибки, допущенные своими предшественниками в 1929 году и уже решилось вскрыть созданный ещё во времена Великой депрессии Резервный фонд, из которого выделило 700 миллиардов долларов на выкуп проблемных долговых обязательств у банков.

Финансовый кризис зародился в США в 2007 году и распространился по всему миру. Актуальность данного исследования обусловлена масштабами кризиса и его ролью в реформировании финансово-экономических отношений. Кризис поразил последовательно финансовый сектор, промышленность, сферу услуг и бюджетные системы различных стран. Потери от него оценивают более чем в пять триллионов долларов [1].

На наш взгляд, новое устройство мира, формирование новой модели глобализации заслуживают особого внимания, поскольку место Украины в системе мирохозяйственных связей определяется в настоящее время. Внимание данному вопросу уделяется недостаточно, хотя разработка внешнеэкономической политики, мер по стимулированию развития внутреннего рынка являются крайне необходимыми.

Модель глобализации, в которой факторы национальной идентичности, собственности нации на стратегию своего развития нивелированы, изжила себя. В настоящее время экономисты всего мира спорят о причинах кризиса, о его продолжительности и последствиях, пытаются предсказать направление развития мировой экономики, а также разработать рекомендации для правительств стран и руководителей компаний по наиболее эффективному и безболезненному способу преодоления кризиса. Многие отечественные и зарубежные ученые считают крайне необходимой и неизбежной фундаментальную перестройку мировой финансовой системы. Главный научный сотрудник Института мировой экономики и международных отношений НАН Украины А. Гальчинский полагает, что «мировой финансово-экономический кризис означает конец стандартизации и движение к более сложному гетерогенному построению мира. «Экономика знаний» по своей сути не вписывается в реалии рыночной экономики; это – метарыночная экономика, в которой системообразующие параметры не могут определяться рыночными регуляторами» [2, с. 9]. В своих работах он описывает кризис основ евроцентризма, построение новой модели глобализации на принципах многополярности. А. Макушкин подчёркивает постоянно усиливающееся значение роли суверенного государства и его силовой компоненты [4]. Франк Бианчери, одним из первых предвидевший