

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ЗДІЙСНЮЄ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНУ ДІЯЛЬНІСТЬ**

**Н.В. Бакало, кандидат економічних наук. К.О. Струцька, студентка.  
Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка**

© Бакало Н.В., 2016.

© Струцька К.О., 2016.

*Стаття отримана редакцією 21.12.2016 р.*

**Вступ.** У сучасних умовах економічних реалій суб'єктів господарювання, пов'язаних із розвитком ринкових відносин і посилення їх впливу на економіку практично неможливо уявити ефективний розвиток підприємства без налагодженої кадрової політики. Запорукою його успіху та стабільності є налагоджений колектив однодумців.

**Огляд останніх джерел досліджень і публікацій.** Інформацію про кадрову службу можна знайти в працях Л.В. Балабанова, Е.К. Воробйова, В.Р. Весніна, О.А. Грішної, О.В. Крушельницької, Ю.І. Палехи, М. Мурашка, Д.П. Мельничука, Є.В. Маслова, А.К. Саакяна та інших.

На думку Л. В. Балабанової, кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи. Видатний науковець В.Г. Воронкова стверджує, що кадрова політика – це система знань, поглядів, принципів, методів і практичних заходів державних органів і організацій головної ланки управління, направлених на встановлення цілей, завдань, форм і методів кадрової роботи у всіх сферах людської діяльності. На думку В.Р. Весніна, кадрова політика підприємства – система поглядів, вимог, норм, принципів, які визначають основні напрями, форми і методи роботи з персоналом. Її цілями є збереження, укріплення і розвиток кадрового потенціалу, створення високопродуктивного колективу, забезпечення сприятливих економічних, соціальних і психологічних умов його діяльності [2, с. 39]. О.В. Крушельницька і Д.П. Мельничук вважають, що: «Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання». Є.В. Маслов визначає кадрову політику як «головний напрямок в роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства». На думку А.К. Саакяна, «... кадрова політика – система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, причому розповсюджується це положення на весь колектив зайнятих, в межах якого здійснюється управління».

Отже, слід відзначити, що думка всіх науковців варта уваги, а кадрова політика відіграє важливу роль у розвитку цивілізованого суспільства, окремої організації.

**Метою статті** є розкриття сутності, значення, мети формування кадрової політики на вітчизняних підприємстві та особливостей формування кадрової політики експортоорієнтованих підприємств України.

**Основний матеріал і результати.** Варто відмітити, що якої досконалої структури не мала організація, якщо в ній не працюють управлінські кадри відповідної кваліфікації, вона не може ефективно працювати й існувати. Тому одним з перших завдань менеджменту є підбір кадрів, управління персоналом. Дії, різний вплив на працівників з боку керівництва – не що інше, як управління персоналом.

На роботу ефективної системи управління персоналом впливає стійка духовна атмосфера або психічний настрій колективу, що проявляється у стосунках між людьми та ставленні до спільної справи, виступаючи важливими умовами «здорового клімату в колективі». Від рівня його розвитку залежить самопочуття співробітників і загальна ділова активність [3].

Головну ланку в системі підприємства займає керівник (засновник), він є прикладом, обличчям підприємства, можна сказати, що подальше існування підприємства залежить від злагодженої «політики», яку він запровадить.

Нині спостерігається демографічний спад, молодь іммігрує за кордон, з надією на кращі умови праці і високу заробітну плату. У нашій державі мало перспектив, тому не кожний бажаючий може сміливо підійматися кар'єрними сходинками. Зазвичай це впевнені, високоосвічені, креативні та цілеспрямовані люди.

Колектив – це рушійна сила, проте це важка праця. Обрати ідеальний колектив майже не можливо, тому нажалі приходиться миритися зі складнощами характеру, а вони є в кожного.

Стосунки в колективі – річ тонка і делікатна. Від правильно підібраних співробітників залежить не тільки продуктивність компанії, але і загальна атмосфера. Правда в тому, що з хорошого колективу люди йдуть неохоче. Але і для того, щоб зробити колектив хорошим, слід добряче попрацювати.

На роботу колективу впливають як зовнішні чинники, які не можна змінити, так і внутрішні, які змінити можна.

Кадрова політика традиційно реалізується в межах окремого підприємства та є одним з основних інструментів соціально-економічного впливу на стан його внутрішнього середовища, що забезпечує реалізацію основних завдань корпоративної політики. Проте, кадрова політика поступово набуває нового значення, що виходить за межі класичного розуміння її лише як сукупності заходів з управління кадровою роботою та професійно-трудовами відносинами в колективі. Особливого значення при цьому набуває система організаційних пріоритетів, прагнень і цілей, що лежать в основі розроблення положень кадрової політики підприємства.

Саме від роботи кадрової служби залежать внутрішні процеси організації, що пов'язані з управлінням персоналом. Це і сприятливий соціально-психологічний клімат, і загальна атмосфера.

Кадрова робота деякою мірою пов'язана з психологією, а це робота з людьми, їх підбір, підготовка, вивільнення.

Оскільки компетентність персоналу є стратегічним ресурсом підприємства, то кадровий менеджмент має забезпечити необхідні умови для її формування і розвитку. Отже, необхідна умова взаємодії підприємства та працівників – стабілізація складу його найманих працівників. При цьому, враховуючи, що невпинний науково-технічний прогрес призводить до втрати актуальності знань найманих працівників.

Особливу увагу кадровій політиці сучасних підприємств приділено з огляду на визначення важливіших пріоритетів сучасного етапу розвитку країни – необхідності модернізації економіки й технічного оновлення виробничої сфери. У цих умовах кадрова політика має забезпечувати досягнення конкурентоздатності кадрового потенціалу та підтримувати стабільний соціально-економічний розвиток суб'єктів господарювання.

Працівники є найбільш складним об'єктом управління, оскільки, вони виступають є рушійною живою силою, яка має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати ситуацію яка склалася.

Наука, що займається вивченням системи планування, організації, мотивації і контролю дій персоналу підприємства – це кадровий менеджмент.

Основною метою процесу управління персоналом на сучасному етапі є формування, розвиток та реалізація з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу підприємства [2].

Для досягнення основної мети реалізується цілий ряд локальних цілей, що являють собою цілі як засоби. Дерево цілей кадрового менеджменту включає в себе основні рівні (рис. 1).

Отже, для досягнення основної мети процесу управління персоналом підприємства необхідно досягти виконання трьох головних цілей: стабілізації кадрового потенціалу, навчання персоналу, розвитку кадрового потенціалу.

Кадрова політика має за головну мету забезпечення сьогодні та у майбутньому кожної посади, займаною персоналом, належної кваліфікації. Безумовно, основою цього, є формування й оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства. Проблема полягає в тому, щоб забезпечити такий кадровий процес, який сприятиме сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфері суспільства.

Кадрова політика – одна з основних сфер загальнодержавної соціально-економічної політики, оскільки вона безпосередньо пов'язана з активізацією людського фактора, реалізацією економічних, політичних і соціальних програм.

Останнім часом на території України з'являються все нові й нові філії іноземних міжнародних корпорацій, які можуть слугувати прикладом для експортоорієнтованих підприємств будь-яких видів діяльності, звернемо увагу на те, що при формуванні колективів цих філій дуже важливим є врахування особливості формування кадрової політики.



Рис. 1 Ієрархія цілей управління персоналом

Тому варто особливо зупинитися на цьому питанні й розглянути особливості формування кадрової політики у філіях транснаціональних корпорацій з метою використання цього досвіду експортоорієтованими підприємствами України. Використання за кордоном кваліфікованого персоналу своєї країни (у материнській компанії) і своєї національності, з одного боку, надійніше для ефективної діяльності підприємства, тому що персонал краще знає особливості «своєї праці» (за національною ознакою) компанії, легше знаходить загальну мову з керівною ланкою. Проте, це не завжди доцільно й економічно вигідно. Крім того, фахівці приймаючої країни мають цілу гаму переваг (краще знають специфіку свого національного ринку, особливості смаків та потреб споживачів, легше налагоджують стосунки із регіональними та центральними урядовими організаціями). Цим вони допомагають іноземній компанії швидше і з меншими втратами адаптуватися до умов своєї (приймаючої) країни. Саме цим було зумовлено зростання кількості місцевих фахівців (працівників із приймаючих країн) навіть у вищій управлінській ланці міжнародних корпорацій як у всьому світі, так і на території України [7].

Отже, відмітимо, що концепція кадрової політики транснаціональних корпорацій включає:

- політику зайнятості – забезпечення ефективним персоналом і спонукання його до отримання задоволення від роботи за допомогою створення привабливих і безпечних умов роботи, а також можливостей для просування по кар’єрних сходах;
- політику навчання – забезпечення відповідними навчальними потужностями з метою постійного поліпшення виконання працівниками своїх нинішніх обов’язків та підготовки до подальшого просування;
- політику оплати праці – надання вищої, ніж в інших компаніях і фірмах, заробітної плати відповідно до здібностей, досвіду і відповідальності працівників;
- політику виробничих відносин – установа певних процедур для ефективного вирішення кадрових питань;
- політика добробуту – забезпечення послуг та пільг, привабливіших, ніж в інших підприємствах (соціальний пакет).

На жаль, вітчизняні підприємства лише планують і мріють застосовувати цю концепцію.

Таким чином, для реалізації сучасної кадрової політики потрібна нова когорта менеджерів у сфері персоналу.

На підприємствах та організаціях постійно існує потреба у висококваліфікованому персоналі для заповнення штату та резерву персоналу. Кожна організація, як правило, розпочинає з визначення потреби в кадрах та найму людей, які здатні будуть на високоефективну працю, намагатися постійно підвищувати свою кваліфікацію, щоб виконувати більш складні та значущі завдання.

Першим етапом початку своєї діяльності співробітника на підприємстві є введення в посаду, що являє собою сукупність процедур, які мають за мету прискорити оволодіння роботою, скоротити період адаптації в колективі, допомогти встановити контакти з трудовим колективом.

Розрізняють загальну і спеціальну адаптацію.

Спеціальна адаптація передбачає ознайомлення зі своїми посадовими обов'язками, правилами, відповідальністю [5]. Крім того, вона охоплює такі питання:

- цілі, особливості, технології роботи підрозділу, внутрішні і зовнішні відносини та зв'язки, нормативи оцінки, результати, що очікуються від людини;
  - норми щодо виконання роботи, конкретні запитання: де, що взяти, до кого звернутись;
- У процесі загальної адаптації людина ознайомиться з такими питаннями:
- з інформацією про підприємство в цілому (структура, керівництво, споживачі, традиції, пріоритети, стандарти і т. п.);
  - з питаннями про заробітну плату (норми й способи оплати, оплата у вихідні дні, умови преміювання); про режим праці та відпочинку (відпустки, відгули); про додаткові пільги (страхування, вихідна допомога, медичні послуги і т. п.);
  - з питаннями про охорону праці й техніку безпеки;
  - з питаннями, пов'язані з управлінням персоналом (умови призначення на посаду, переміщення, звільнення, випробувальний термін); розв'язування побутових проблем; питання про економічний стан організації; питання дисципліни, заохочення, стягнення.

Наявність кадрової політики в організації як інструменту управління організацією дає можливість здійснення конкурентоспроможної політики за наявності високої якості кадрового потенціалу. Конкурентоспроможність компанії залежить від конкурентоспроможності кожного із членів команди. Так конкурентоспроможність працівника, за словами О.А. Грішнєвої – це відповідність якості робочої сили потребам ринку, можливість перемагати в конкуренції на ринку праці, тобто повніше порівняно з іншими кандидатами задовольняти вимоги роботодавців за рівнем знань, умінь, навичок, особистих рис [4]. Кадрова політика також взаємопов'язана з цими кількісними та якісними показниками. Вони складають основу для прорахунку ефективності наявної кадрової політики підприємства, а також дають змогу вдосконалити останню.

Відмітимо, що у міжнародних компаніях управлінська діяльність вирізняється певною специфікою, хоча суть її, як і в національних компаніях, зводиться до налагодження ефективної співпраці між співробітників. Проте, оскільки самі співробітники є громадянами різних країн, виникають додаткові проблеми управління персоналом, зокрема мовні й культурні бар'єри, розбіжності цінностей, поведінки, вірувань тощо. Сутність HR-менеджменту в міжнародних компаніях полягає саме в тому, що він є процесом застосування управлінських концепцій та інструментів у міжкультурному середовищі, в одержанні, завдяки цьому, додаткових вигід і економії часу. А об'єктом HR-менеджменту є персонал міжнародних компаній. Завдяки більш досконалому менеджменту порівняно з національними компаніями вони не тільки нарощують свою присутність на міжнародних ринках, але й активно впливають на розвиток міжнародного бізнесу, діяльність національних фірм на світових ринках [6].

Планування персоналу в міжнародних компаніях полягає у розробленні заходів і прогнозуванні параметрів кадрової політики на певну перспективу відповідно до мети і завдань роботи з персоналом і зі стратегією розвитку компанії в цілому.

Беручи участь у процесі обміну робочою силою на ринках різних країн, транснаціональні корпорації сприяють процесу формування міжнародного ринку праці, у тому числі й у сфері зовнішньоекономічних відносин [7].

Отже, процес управління персоналом у транснаціональних корпораціях і представництвах філій ефективно сполучає особливості національних культур, стимулює співробітництво керівників та персоналу. Це вимагає толерантності й гнучкості у прийнятті інших культур, відкритості іншим культурам, можливості ефективного вирішення проблем, які виникають через національні особливості.

**Висновки.** Підприємство – це єдина система, в якій працюють люди, щоб досягати загальних цілей. Крім фінансової, зовнішньоекономічної політики, політики щодо відносин з конкурентами, будь-яка організація розробляє та здійснює особисту кадрову політику, тому в сучасних умовах кадрова політика є одним з основних інструментів діяльності підприємства, що має забезпечувати його адаптацію не лише до зовнішнього середовища, але й зберегти кадровий потенціал усередині підприємства, орієнтуючись на досвід міжнародних компаній.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Балабанова Л. В. Управление персоналом на основе маркетинга: моногр. / Л. В. Балабанова, Е.К. Воробьева; Донец. гос. ун-т экономики и торговли им. М.Туган-Барановского. – Донецк, 2004. – 212 с.
2. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин, Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2001. – 496 с.
3. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. / В.Г. Воронкова. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.
4. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. - К.: «Знання», 2001. – 254 с.
5. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми. / В. І. Крамаренко – К.: «ЦУЛ», 2003. – 272 с.
6. Вартанова О. В. Особливості формування персоналу міжнародної компанії / О.В. Вартанова, Є.П. Скляр, І.В. Шестер // Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія «Економічні науки» №3. – 2015. – С. 50–54.
7. Методичні підходи до формування кадрової політики експортноорієнтованих підприємств / Т.В. Кузнєцова // Економіка промисловості. – 2012. – № 1-2. – С. 366–375.
8. Формування людського капіталу у транснаціональних корпораціях / Н.І. Кара, О.С. Костюк, Л.А. Янковська, В.М. Пісний // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 649: Логістика. – С. 276–282.
9. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С.В. Стрехова // Економічний часопис XXI. – 2012. – № 3–4. – С. 66–76.

УДК 338.64

**Надія Віталіївна Бакало**, кандидат економічних наук. **Катерина Струцька**, студентка. Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка. **Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність.** Однією з важливих складових стратегічно орієнтованої політики підприємства є її кадрова політика, яка визначає філософію і принципи, реалізовані керівництвом щодо людських ресурсів. Один з найважливіших факторів, що впливають на рівень продуктивності праці, та чинників ефективності виробництва – кадри (персонал) підприємства. Основою ефективного управління кадровим потенціалом є ефективна система кадрової політики в філіях транснаціональних корпорацій з метою використання цього досвіду експортноорієнтованими підприємствами України.

**Ключові слова:** кадрова політика, кадри, людські ресурси, управління персоналом, експортноорієнтовані підприємства, продуктивність праці.

UDC 338.64

**Nadiya Bakalo**, PhD (Economics). **Kateryna Strutska**, student. Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University. **The Effectiveness of Personnel Policy Management of the enterprise, which is engaged in Foreign Economic Activity.** An important part of the strategically oriented policy of the company is its human resources policy, which defines the philosophy and principles implemented by the management team in terms of human resources. One of the most important factors affecting the level of labor productivity and production efficiency are shots (staff) of the enterprise. The basis for the effective management of human resources is an effective system of personnel policy in branches of transnational corporations in order to use this experience by export oriented enterprises of Ukraine.

**Keywords:** personnel policy, personnel, human resources, management of human resources, export oriented enterprises, production efficiency.

УДК 338.64

**Надежда Витальевна Бакало**, кандидат экономических наук. **Екатерина Струцкая**, студентка. Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка. **Эффективность управления кадровой политикой предприятия, которое осуществляет внешне-экономическую деятельность.** Одной из важных составляющих стратегически ориентированной политики предприятия является ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Один из важнейших факторов, влияющих на уровень производительности труда, и факторов эффективности производства – кадры (персонал) предприятия. Основой эффективного управления кадровым потенциалом есть эффективная система кадровой политики в филиалах транснациональных корпораций с целью использования этого опыта экспортноориентированными предприятиями Украины.

**Ключевые слова:** кадровая политика, кадры, человеческие ресурсы, управление персоналом, экспортноориентированные предприятия, производительность труда.