

9. Майборода О.В. Управління фінансовими потоками підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук. 08.04.01 / О.В. Майборода. – Суми, 2006. – 22 с.
10. Небава М.І. Теорія макроекономіки: навч. посіб. для вузів / М.І. Небава. – К.: Слово, 2003. – 536 с.
11. Нікбахт Е. Фінанси / Е. Нікбахт, А. Гроппеллі; пер. з англ. В.Ф. Овсієнка та В.Я. Мусієнка. – К.: Основи, 1993. – 383 с.
12. Панков В.А. Механізм управління фінансовими потоками промислового підприємства в умовах глобалізації / В.А. Панков, Ю.В. Макогон, Е.А. Пашко, А.В. Бабенко; под науч. ред. Ю.В. Макогона. – Донецьк: Донецький національний університет, 2005. – 188 с.
13. Сорокіна Е.М. Анализ денежных потоков предприятия: теория и практика в условиях реформирования российской экономики / Е.М. Сорокіна. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 1796 с. ил.
14. Старостенко Г.Г. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Г.Г. Старостенко, Н.В. Мірко. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 224 с.
15. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с., с. 95.
16. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / за ред. проф. Г.Г. Кірейцева. – К.: ЦУЛ, 2002. – 496 с.
17. Хавтур О.В. Фінансові потоки страхових компаній в умовах трансформації економіки України: автореф. дис. ... канд. екон. наук. 08.04.01 / О.В. Хавтур. – Тернопіль, 2004. – 25 с.
18. Чернов В.А. Финансовая политика организации: учеб. пособие для вузов / В.А. Чернов; под ред. М.И. Баканова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 247 с.

Обоснована сутність дефініції «денежний потік», обобщены и систематизированы отличия между терминами «денежный поток» и «финансовый поток».

Ключевые слова: *потік, денежний потік, фінансовий потік, денежні засоби, гроші.*

The essence of definition «cash flow» is reasonable. The differences between terms «cash flow» and «financial flow» are generalized and systematized.

Key words: *flow, cash flow, financial flow, monetary resources, money.*

Надійшло 12.01.2011.

УДК 338.2.007

Л.Г. Войнаш

КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті розкривається сутність кадрової політики як основної конкурентної переваги підприємства в сучасних умовах розвитку економіки України. Визначено основні критерії, типи кадрової політики та етапи її реалізації.

Ключові слова: кадрова політика, критерії, типи, етапи реалізації кадрової політики.

Вступ. У сучасних умовах розвитку національної економіки суттєвим і актуальним є конкурентоспроможний персонал і ефективність соціально-трудова відносин, оскільки кадрова політика є важливою складовою генеральної стратегії діяльності підприємства та основною його конкурентною перевагою. Це пов'язано з тим, що ефективна діяльність підприємства в умовах ринкової конкуренції залежить не тільки від якісних і кількісних характеристик працівників, а й від результативності методів і механізмів управління ними.

Усе це обумовлює актуальність і важливість досліджуваної теми. Попри значний інтерес науковців до проблем кадрової політики, необхідно відзначити, що питання, пов'язані з визначенням специфіки кадрової політики як складової управління персоналом в умовах мінливого конкурентного середовища, залишаються недостатньо дослідженими.

Метою статті є розробка науково-теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо формування кадрової політики як основної конкурентної переваги організації в сучасних умовах розвитку національної економіки.

Виклад основного матеріалу. Виклики сьогодення суттєво змінюють підходи до формування та реалізації кадрової політики на макро- та мікрорівнях. Це пояснюється тим, що протягом багатьох років до вирішення кадрових питань підходили однобічно, а саме – у кожному працівнику бачили, перш за все, слухняного виконавця, який реалізує вказівки керівника. Функціонування в умовах конкуренції, ризику, господарської самостійності вимагає від підприємств різних галузей і форм власності все більшої уваги до питань ефективної кадрової політики.

Кадрова політика – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, узгоджених зі стратегією країни, регіону, підприємства, за якими діють працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Термін «кадрова політика» може розглядатися у широкому та вузькому змісті:

– у широкому – це система принципів і норм, згідно з якими поєднуються людські ресурси та стратегія розвитку країни, регіону, підприємства, обумовлюючи всі заходи роботи з персоналом: підбір, прийом, оцінку, навчання, планування кар'єри;

– у вузькому – це система конкретних правил, побажань, обмежень у взаємозв'язках працівників, які можуть бути використані для вирішення конкретної проблеми у сфері менеджменту персоналу [1, с. 307].

Основні критерії кадрової політики на державному рівні та на рівні підприємства подано у табл. 1.

Відповідно до вищенаведених критеріїв слід розрізняти тип кадрової політики підприємства, вибір якої визначає ті чи інші конкурентні переваги (рис. 1).

Пасивна кадрова політика виявляється тоді, коли організація не має чітко вираженої програми дій стосовно персоналу; коли кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків, особливо в конфліктних ситуаціях, коли керівництво, працюючи в режимі екстреного реагування, прагне загасити конфлікт будь-якими засобами без спроб зрозуміти при-

чини та можливі наслідки; коли відсутні прогноз кадрових потреб, оцінювання праці та персоналу та діагностика кадрової ситуації в цілому.

Таблиця 1

Основні критерії кадрової політики

Державний рівень	Рівень підприємства
Мета	
Визначення місця і ролі кадрів у суспільстві, найважливіших напрямів і принципів роботи державних структур з кадрами, головних критеріїв їх оцінки, раціонального використання кадрового потенціалу країни, забезпечення високого професіоналізму управлінського процесу	Забезпечення поєднання інтересів працівників з цілями підприємства, підвищення їх зацікавленості у вищій ефективності праці, поліпшення кількісних і якісних показників роботи
Напрями	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення суб'єктів кадрової роботи, їх функцій, повноважень і відповідальності як по «вертикалі», так і по «горизонталі» 2. Визначення поточних і найближчих завдань та пріоритетів 3. Вибір засобів, форм, технологій роботи з кадрами в кожній конкретній сфері кадрової діяльності на засадах дотримання законності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Набір персоналу 2. Адаптація персоналу 3. Навчання та розвиток персоналу 4. Просування персоналу 5. Мотивація та стимулювання
Основні вимоги	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність творчого дійового та відсутність декларативного характеру 2. Системність, комплексність, всебічність 3. Об'єкт на макрорівні – все працююче населення та всі його рівні, на мікрорівні – весь трудовий потенціал підприємства 4. Наявність новаторських підходів, розрахованих на перспективу 5. Послідовно демократичний характер 	

Реактивна кадрова політика використовується керівництвом організацій, в яких здійснюється контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили, відсутність мотивації до високопродуктивної праці. У руслі такої політики керівництво організацій здійснює заходи щодо локалізації кризи, виявляє причини, що призвели до виникнення кадрових проблем, діагностує поточні ситуації та використовує заходи екстреної допомоги.

Превентивна кадрова політика виникає тоді, коли керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, проте не має засобів для впливу на неї. Кадрові служби таких організацій здійснюють діагностику персоналу, а також прогнозують кадрові ситуації на середньостроковий період, потребу в кадрах, розробляють цільові кадрові програми.

Авантюристична кадрова політика полягає в такому: 1) керівництво не має якісного діагнозу кадрової роботи, але прагне впливати на ситуацію; 2) кадрова служба не має засобів прогнозування кадрової ситуації,

але в програми розвитку організації включаються плани кадрової роботи, які не передбачають своєчасне усунення можливих змін ситуації; 3) плани будуються на емоційних малоаргументованих заходах без попереднього та всебічного розгляду, а при різких змінах ситуації на ринку виявляється нездатність до швидкого здійснення перенавчання персоналу для роботи в нових умовах або залучення із зовнішніх джерел.

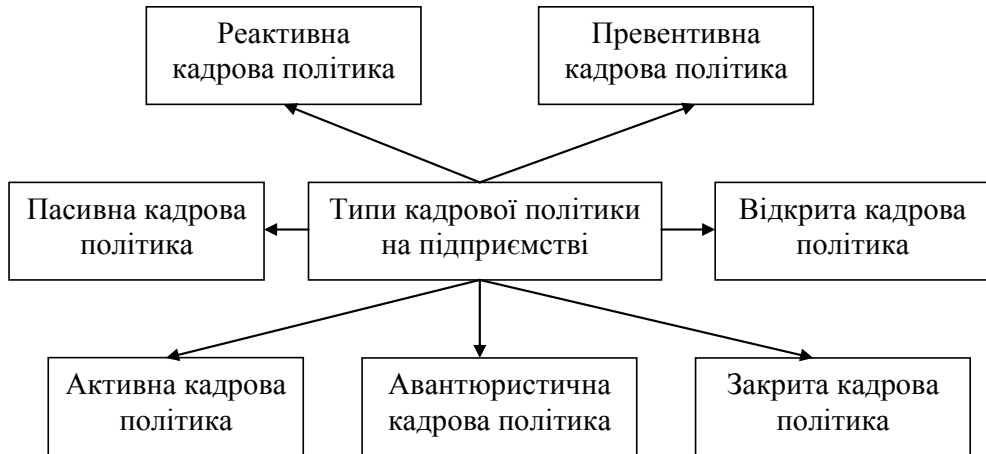


Рис. 1. Типи кадрової політики на підприємствах

Реалізація стратегії й успішної діяльності підприємств залежить від забезпечення конкурентоспроможними, кваліфікованими й енергійними фахівцями, оскільки управлінські рішення приймаються і виконуються людьми, і від їх компетентності і професіоналізму залежить якість управління потенціалом і подальший його розвиток.

Слід погодитися з авторами [2, с. 218–219], що характеристики, наведені у табл. 2, де узагальнено вимоги до працівників з боку керівництва і з боку клієнтів, можна застосувати до будь-якого підприємства, що надає послуги чи реалізує продукцію.

Як видно з табл. 2, керівники підприємств, для яких важлива результативність виконання управлінських рішень, до спеціалістів ставлять вимоги за значущістю в такій послідовності: висока кваліфікація і компетентність; схильність до аналітичної роботи і організаторські здібності; здатність до генерування ідей; позитивна ділова репутація; комунікабельність; стать; вікові характеристики.

Клієнти, для яких основним є спілкування у сфері домовленостей і співпраці у їх виконанні, вимоги поділяють так: комунікабельність; висока кваліфікація і компетентність; схильність до аналітичної роботи й організаторські здібності; позитивна ділова репутація; здатність до генерування ідей; вікові характеристики; стать.

Стать і вікові характеристики не мають визначальної ролі у вимогах обох опитаних груп, але керівники прихильніше ставляться до працівників вікової категорії 28–35 років (45%), а клієнти більше довіряють спеціалістам віком 36–40 років (37%).

Ранжування вимог керівників і клієнтів підприємств до працівників

Вимога до спеціалістів	Результати опитування			
	Керівників		Клієнтів	
	% від опитаних	Ранжування вимог	% від опитаних	Ранжування вимог
Висока кваліфікація і компетентність	27,8	1	22,7	2
Схильність до аналітичної роботи, організаційські здібності	17,5	2	11,3	3
Здатність до генерування ідей	15,3	3	9,3	5
Позитивна ділова репутація	10,3	4	10,1	4
Комунікабельність	10,2	5	31,3	1
Стать	9,9	6	7,5	7
Вікові характеристики: у тому числі:	9,0		7,8	
до 27 років	25		15	
28–35	45		26	
36–40	20		37	
старше 40	10	7	22	6

Ранжування вимог дозволяє визначити конкурентоспроможність менеджменту, тому що вона є умовою ефективного існування і успішного функціонування підприємства в певному сегменті ринку.

Важливим є використання професійних схильностей працівників для заохочення їх до кар'єрного зростання та розуміння своєї місії на підприємстві.

Кевін Томпсон запропонував співробітників компанії поділити на чотири типи залежно від рівня розуміння цілей і ступеня залучення до їх досягнення [4].

«Чемпіони» – це та категорія працівників, які раціонально й емоційно включені в роботу підприємства. «Спостерігачі» – ті співробітники, що займають пасивні позиції, незважаючи на розуміння цілей підприємства. «Мовчазні гармати» – ті працівники, які «горять» бажанням добре виконати роботу, залучені до процесу, але через відсутність чіткого курсу не є активними провідниками ідей. Працівники за статусом «слабкі зв'язки» займають або вичікувальну позицію або саботують і завжди скаржаться на підприємство.

На думку деяких вчених [4], на вітчизняних підприємствах більшість працівників – «чемпіони», оскільки учасники опитування вважають, що цілі підприємства вони знають і розуміють. Це пояснюється тим, що цілі підприємства, що полягають в основному в забезпеченні достатньої величини прибутку, значної частки ринку тощо, знає, власне, кожний співробітник. Але опитування показало також, що досить значна частка припа-

дає на «спостерігачів». Це негативний бік характеристики кадрового потенціалу, тому що на подібних працівників не можна покласти, їхня бездіяльність може призвести до великих втрат.

На жаль, серед керівників середньої ланки таких спостерігачів виявилося 12% від загальної кількості цієї категорії. Враховуючи те, що між топ-менеджерами і рядовими працівниками знаходиться середня ланка управління, то ситуація, коли ці керівники знають цілі підприємства, але байдуже ставляться до досягнення очікуваного результату, стає загрозливою.

Суттєвим моментом є важливість розуміння, що «спостерігачі», «слабкі зв'язки», «мовчазні гармати» – це стани співробітників, і для виведення з цього стану необхідна правильна мотиваційна політика як складова загальної кадрової політики підприємства.

Проблема українських підприємств – відсутність зв'язків між цілями підприємства й інтересами працівника, а тому стає актуальним вибір на пряму політики менеджменту.

Активна політика менеджменту персоналу використовується керівництвом, яке має не тільки прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробляти антикризові кадрові програми відповідно до параметрів внутрішньої та зовнішньої ситуації.

Залежно від того, що є основою для прогнозів та програм, активна політика менеджменту персоналу може бути або раціональною (усвідомленою), або нераціональною (мало підлягає алгоритмізації та опису).

Відкриту політику менеджменту персоналу застосовують молоді організації, що ведуть агресивну політику завоювання ринку та орієнтуються на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції. Їхня політика стосовно набору персоналу характеризується прозорістю для потенційних співробітників на кожному рівні управління. Така організація використовує переважно бюрократичну модель системи менеджменту персоналу й готова або прагне переманити будь-якого працівника іншої організації, якщо він має потрібну кваліфікацію.

Закрита політика менеджменту персоналу можлива на фірмах, що орієнтовані на створення певної корпоративної атмосфери, особливого духу приналежності, а також, якщо вони працюють в умовах дефіциту кадрів. Така організація використовує переважно бюрократичну модель системи менеджменту персоналу й орієнтується на включення нових працівників тільки з низового посадового рівня, а заміщення посад середнього та вищого рівня управління здійснюється з числа співробітників організації [3, с. 78–79].

Одним з критеріїв ефективної кадрової політики в умовах ринкової трансформації національної економіки є її реалізація за етапами:

I етап – формування стратегічних принципів кадрової політики, визначення її пріоритетних цілей;

II етап – формування організаційно-штатної політики підприємства, що передбачає планування потреби в кадрах, їх структури і штату;

III етап – формування інформаційної політики, яка полягає в створенні системи руху кадрової інформації;

IV етап – визначення фінансової політики, яка полягає в формуванні та розподілі коштів і створенні ефективної системи мотивації та оплати праці;

V етап – формування ефективної політики розвитку персоналу, яка включає розробку та виконання програм розвитку кар'єри, профорієнтації, адаптації, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;

VI етап – оцінка результатів діяльності персоналу підприємства.

Висновки. Таким чином, кадрова політика на підприємстві, яка відповідає вищезазначеним вимогам та реалізується за визначеними етапами, сприятиме конкурентоспроможності персоналу, продукції, підприємства в умовах трансформаційних змін національної економіки.

Список використаної літератури

1. Костишина Т.А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики: монографія / Т.А. Костишина. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 389 с.

2. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Д.: Вид-во ДУЕП імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.

3. Коппек В. Особенности национальной мотивации / В. Коппек // <http://www.zis.by>

4. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М.Д. Виноградський, Є.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.

В статті раскрыта сутність кадрової політики як основного конкурентного переваги підприємства в сучасних умовах розвитку економіки України. Определены основные критерии, типы кадровой политики и этапы ее реализации.

Ключевые слова: *кадровая политика, критерии, типы, этапы реализации кадровой политики.*

The article discusses the essence of human resources policy as a major competitive advantage in modern conditions of development of Ukrainian economy. The main criteria, types of personnel policies and steps for its implementation are considered.

Key words: *manpower policy, criteria, types, and stages to realization of the manpower policy.*

Надійшло 12.01.2011.

УДК 330.341.1(477)

О.Ю. Єгорова, Ю.В. Єгорова, Н.В. Можайкіна

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У статті наведено варіанти інноваційно-інвестиційної політики в промислово розвинутих країнах, визначено зміст і особливості сучасної інноваційно-інвестиційної політики в Україні, визначено проблеми та перспективи її вдосконалення. Також виявлено основні макроструктурні тенденції інноваційно-інвестиційного розвитку економіки України, окремих галузей і господарських комплексів.

Ключові слова: *інновації, інноваційна політика, інвестиції, макроструктурні тенденції, господарський комплекс.*