

ния ресурсосбережения, не существует. В последующих исследованиях будет разработан комплекс мероприятий, позволяющий реализовать поставленные цели для снижения ресурсоемкости предприятий НГК, то есть будет построено "дерево" способов достижения поставленных целей и определены необходимые для этого ресурсы.

Литература: 1. Системный анализ в экономике и организации производства: Учебник для вузов / Под общ. ред. С. А. Валуева, В. И. Волковой. — Л.: Политехника, 1991. — 396 с. 2. Перегудов Ф. И. Введение в системный анализ / Ф. И. Перегудов, Ф. Л. Тарасенко. — М.: Высшая школа, 1989. — 366 с. 3. Лямец В. И. Системный анализ / В. И. Лямец, А. Д. Тевяшев. — Харьков: ХТУРЭ, 1998. — 252 с. 4. Пономаренко В. С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремская, В. М. Муховский. — Харьков: Изд. ХГЭУ. — 2002. — 252 с. 5. Иванов Н. И. Ресурсообеспечение промышленных предприятий / Н. И. Иванов, А. В. Бреславцев, Л. Г. Хижняк; [Под ред. Иванова Н. И. — Донецк: ИЭН, 1999. — 356 с. 6. Конищева Н. И. Ресурсосбережение: эколого-экономический аспект / Н. И. Конищева, Н. А. Кушнирович, Л. В. Рожкова, Р. И. Безверхова. — К.: Наукова думка, 1992. — 212 с. 7. Соколовская Г. А. Ресурсосбережение на предприятиях / Г. А. Соколовская, Т. С. Сигарева. — М.: Экономика, 1990. — 156 с. 8. Балашова Р. И. Оценка эффективности деятельности предприятий Донецкой области на основе анализа показателей ресурсосбережения // Сб. научных трудов докторантов, аспирантов и соискателей "Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины". — Донецк: ИЭП НАН Украины, 1997. — С. 102 – 107. 9. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. — Харьков: Изд. Дом "ИНЖЭК", 2003. — 312 с. 10. Іпполітова І. Я. Процес ресурсозбереження як складова ефективного управління нафтогазовидобувними підприємствами // Економіка промисловості. — 2002. — №2. 11. Афанасьев Н. В. Аспекти ресурсозбереження на підприємствах нафтогазової галузі в умовах транзитивної економіки / М. В. Афанасьев, Л. І. Телішевська, І. Я. Іпполітова // Економіка промисловості. — 2002. — №4. — С. 112 – 118. 12. Беляева А. А. Системология организации / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 152 с.

*Стаття надійшла до редакції
22.06.2004 р.*

УДК 658.310.8.012.32

Доровської О. Ф.

МІСЦЕ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПОЛІТИЦІ ПІДПРИЄМСТВА

In the article the role and position of personnel policy in business strategy are shown. The main stages of effective personnel policy organization and staff planning methods are determined.

Зміни, що відбуваються в економіці України, все більше потребують від керівників підприємств вміння передбачати перспективи, приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Нові економічні умови ставлять підпри-

ємство у принципово нові відносини як у відношенні до зовнішнього середовища: з органами державної влади, податковими органами, виробничими партнерами, так і усередині підприємства зі своїми працівниками та акціонерами [1]. Нестабільність економічного становища та збільшена складність управління приводять підприємства до необхідності уважно вивчати та впроваджувати різні варіанти стратегічного розвитку. В умовах трансформації економіки це завдання особливо актуальне, оскільки тільки ясне передбачення цілей діяльності підприємства, їх своєчасне коригування відповідно до змін зовнішнього середовища, чіткий розподіл ресурсів, тобто все те, чим займається стратегічне управління, може забезпечити успіх підприємства.

Мета даної статті — визначити роль і місце кадрової політики в політиці підприємства, основні етапи формування напрямків розробки ефективної кадрової політики та методів планування персоналу.

У процесі стратегічного управління особливу увагу слід приділяти проблемам, пов'язаним з трудовими ресурсами, враховуючи те, що всі види ресурсів (технічні, технологічні, організаційні, економічні та фінансові) приводяться в дію не інакше, як за допомогою праці робітників. Активність персоналу визначає ефективність функціонування підприємства. На підприємствах зі стратегічно-орієнтованою концепцією управління потрібно дотримуватися випереджального розвитку персоналу у відношенні до розвитку підприємства.

Стратегія управління трудовими ресурсами залежить від стратегії розвитку підприємства через філософію або місію, організаційну культуру, зовнішнє оточення і внутрішні фактори, цілі, прогнозування і стимулювання, плани розвитку, контроль і оцінку дій. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах трансформаційної економіки містить у собі: підбір персоналу з плануванням можливості використання персоналу відповідно до вимог цілей підприємства; оцінку вмінь, навичок, досвіду, знань колективу; оцінку потенціалу управлінського персоналу; розвиток і навчання персоналу, відшкодування витрат праці у вигляді заробітної плати та участі у прибутках, отриманих у результаті господарської діяльності підприємства.

Продуктивність праці, мотивація і творчий потенціал персоналу є конкурентними перевагами, багато в чому визначальними в успіху стратегії, спрямованої на розвиток підприємства. Різноманітність і широке використання таких понять, як менеджмент персоналу, управління персоналом, кадровий менеджмент, управління трудовими ресурсами, показує, що питання управління входять у систему організаційної поведінки, управління і прогнозування та жорстко зв'язані з основними цілями і стратегією підприємства.

Ринкова економіка з розмаїттям форм власності висуває особливі вимоги до управління персоналом, найважливішою з яких є максимально ефективно використання кадрового потенціалу. Для того

щоб цього досягти, потрібна чітка кадрова політика та раціональні методи кадрового планування.

Кадрова політика є частиною політики підприємства і повинна цілком відповідати концепції його розвитку. Під кадровою політикою правомірно розуміти формування стратегії кадрової роботи і планування персоналу, встановлення цілей і завдань, визначення наукових принципів підбору, розміщення і розвитку персоналу, вдосконалювання форм і методів роботи з персоналом у конкретних умовах того чи іншого періоду розвитку підприємства.

Призначення кадрової політики — вчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку підприємства, ставити проблеми і завдання, знаходити способи й організувати досягнення цілей.

Як і стратегія розвитку підприємства в цілому, кадрова політика та методи кадрового планування розробляються з урахуванням внутрішніх ресурсів, традицій підприємства і можливостей, наданих зовнішнім середовищем.

Місце і роль кадрової політики в політиці підприємства наведені на рис. 1 [2].

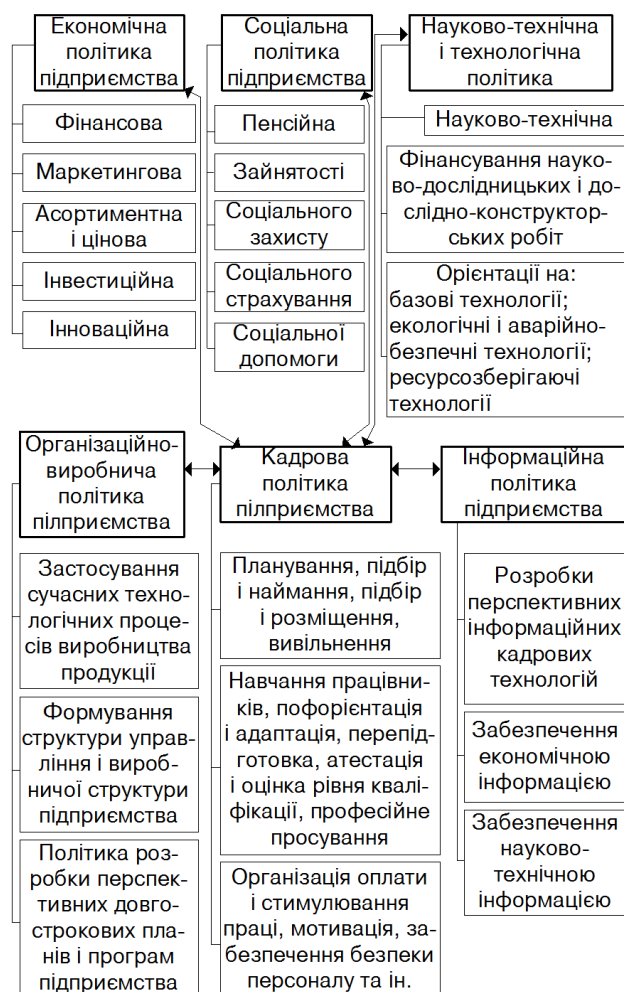


Рис. 1. Місце і роль кадрової політики в політиці підприємства

Тривалий час персонал розглядався як інертний інструмент, що очікує вказівок, твердої регламентації і контролю своїх дій [3]. Падіння виробництва в Україні призвело до різкого зниження нагромадження економічного, науково-технічного і кадрового потенціалу. При високому рівні інфляції 90-х років і розірванні виробничих зв'язків у найбільш жалюгідному стані опинились високотехнологічні галузі машинобудування, металургії, радіоелектроніки.

Низький платоспроможний попит на наукомістку продукцію привели до розірвання зв'язків між науковими і промисловими підприємствами, відсутності попиту на висококваліфікований персонал, науково-технічних фахівців і збільшення відтоку за рубіж талановитих і перспективних працівників [3].

Виправити таку тенденцію можна шляхом активізації творчого потенціалу працівників, забезпечивши зацікавленість структурними перетвореннями в економіці і розробляючи цілеспрямовану кадрову політику та ефективні методи кадрового планування.

Кадрова політика тісно зв'язана з усіма областями виробничої політики підприємства. Прийняття рішень в області кадрової політики відбувається у всіх комплексних функціональних підсистемах: управлінні науково-технічною діяльністю, виробництвом, економічною діяльністю, персоналом підприємства.

Прийняті рішення в області кадрової політики впливають на рішення всіх комплексних функціональних підсистем підприємства, оскільки будь-яка стратегія підприємства базується на людських ресурсах, а зміни в інших підсистемах управління відбуваються тільки тоді, коли створені умови з точки зору їхньої забезпеченості кваліфікованим та компетентним персоналом.

Основні етапи формування кадрової політики підприємства показано на рис. 2.

Враховуючи те, що головною метою кадрової політики є забезпечення цих функціональних підсистем, системи управління і виробничої системи підприємства необхідними працівниками, то очевидно, що рішення з питань наймання, оцінки, трудової адаптації, стимулювання і мотивації, навчання, атестації, організації праці і робочого місця, використання персоналу, планування просування у службовій діяльності, управління кадровим резервом, управління нововведеннями в кадровій роботі, вивільнення персоналу, визначення стилю керівництва сильно впливають на прийняття рішень в області господарської політики підприємства, наприклад, в області науково-технічної, економічної, зовнішньоекономічної діяльності і т. д.

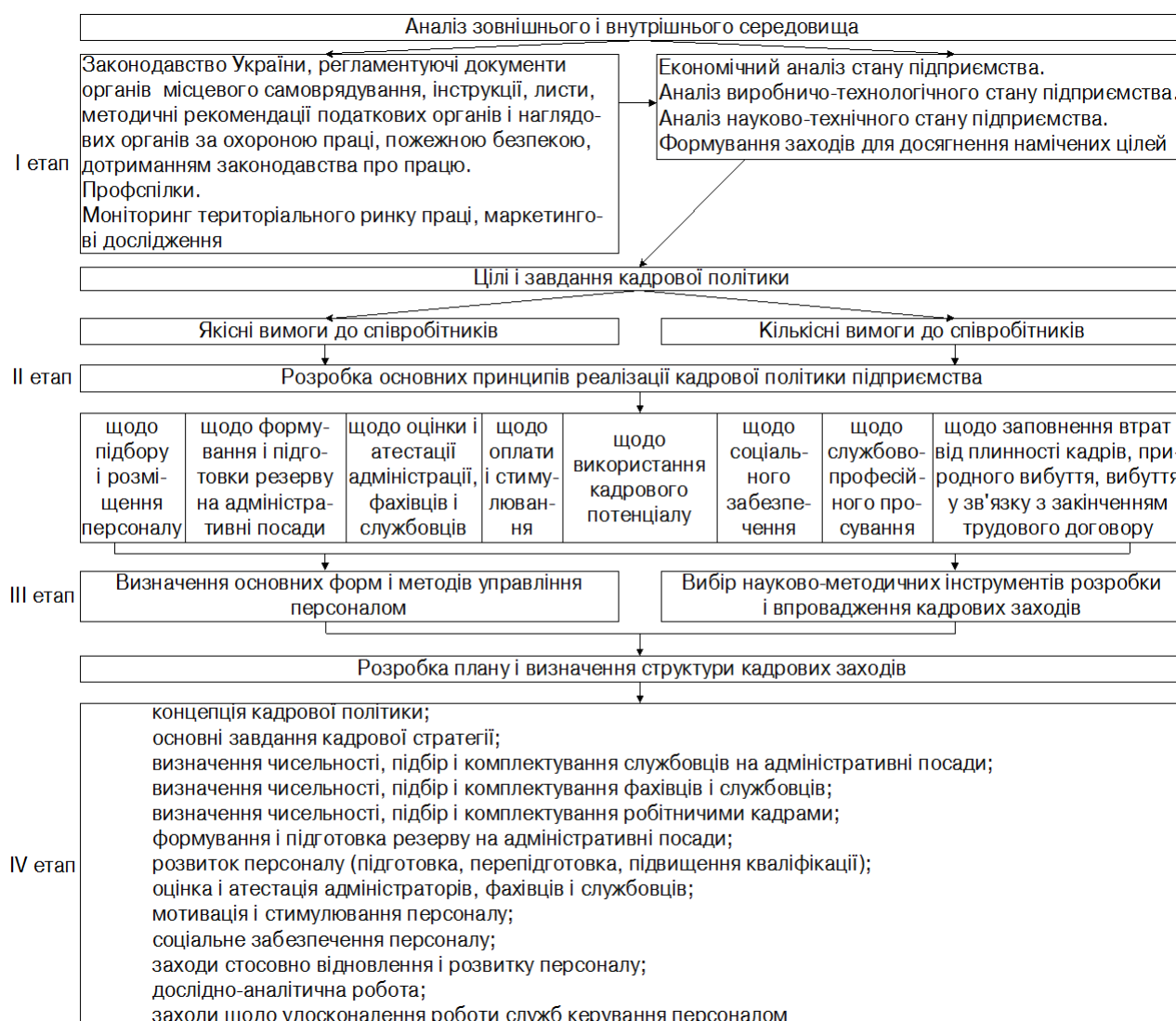


Рис. 2. Основні етапи формування кадрової політики підприємства

Для підприємства основними напрямками розробки ефективної кадрової політики та методів планування персоналу є: проведення маркетингової діяльності в області персоналу; планування потреби підприємства в персоналі; прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням упровадження нових технологій; організація залучення, підбору, оцінки й атестації персоналу; підбір і розміщення персоналу; розробка систем стимулювання і мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності працею, оплати праці; раціоналізація витрат на персонал підприємства; розвиток персоналу з метою вирішення не тільки сьогодишніх, але і майбутніх завдань підприємства на основі удосконалювання систем навчання, службового просування працівників і підготовки резерву для висунування на керівні посади.

Таким чином, актуальність відображених проблем визначається, по-перше, необхідністю під час трансформації економіки окреслити місце кадрової

політики в стратегії підприємства, по-друге, повільна перебудова промисловості і те складне становище, у якому перебуває більшість промислових підприємств, потребує формування ефективних методів кадрового планування, оскільки саме наявність на підприємстві висококваліфікованих кадрів, їх раціональне використання є одним з головних чинників упровадження новітніх технологій і виходу підприємств з кризи.

Література: 1. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації: Навч. посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. — К.: "Кондор", 2002. — 654 с. 2. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 638 с. 3. Железцов А. Трудовые ресурсы организации в современных условиях // Маркетинг. — 2003. — №2 (69). — С. 10 – 21.