

УДК 331.108:334

## КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА: ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ У СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЯХ

Глебова А.О., Головка С.А.

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

У статті досліджено сутність поняття «кадрова політика». Порівняно особливості ведення кадрової політики в Україні, Японії та США. Визначено потребу на підприємстві у розробці антикризової кадрової політики персоналу. Розроблено правила, які необхідно враховувати у процесі розробки антикризової кадрової політики.

**Ключові слова:** кадри; кадрова політика; управління кадровою політикою в організації; антикризова кадрова політика персоналу.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В умовах ринкової економіки одним із вирішальних чинників ефективності та конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу через виважене управління кадровою політикою підприємства. Підприємства не жалкують зусиль, домагаючись поліпшення якісних показників виробленої продукції або послуг, наполегливо працюють над оптимізацією виробничих і управлінських процесів. Управління персоналом є однією з найважливіших функцій менеджменту, оскільки людина була і залишається основною продуктивною, творчою силою, незважаючи на всі досягнення в галузі механізації та автоматизації. У різних країнах це завдання вирішується з урахуванням особливостей історичного, соціально-політичного, науково-технічного розвитку цих країн, а також психологічних, морально-етичних норм і стилів поведінки людей, їхнього виховання, традицій і засад.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженням особливостей кадрової політики на підприємствах різних країн світу займалось багато науковців, зокрема Ф. Гібні, І. Л. Голдштейн, М. М. Греллера, Д. С. Гест, К. Донеллі, Дж. П. Мейєра, Х. Мінсберга, Т. Р. Нітчелла, К. Р. Мерфі, професор К. Піджелєс, доктор Ш. Вінінг, професор Каліфорнійського університету В. Оучі [9] та інші. Високий рівень конкуренції, швидкий розвиток НТП, швидкий темп змін у сучасних соціально-економічних системах перетворюють персонал у стратегічний ресурс, який завдяки кадровій політиці сприяє не тільки досягненню поставлених цілей, але і забезпечує розвиток підприємства. Разом, з тим питання формування та реалізації кадрової політики залишається актуальними і потребують подальших досліджень.

**Цілі статті.** Метою даної статті є дослідження особливостей формування кадрової політики на підприємствах різних країн світу, саме України, США та Японії.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Поступовий розвиток економіки сприяє появі нових великих організацій, завдяки чому управління персоналом перетворюється на особливу функцію управління, що вимагає спеціальних знань і навичок. Сьогодні в розвитку

економіки багатьох країн найбільш серйозними проблемами вважаються проблеми у сфері роботи з людськими ресурсами. Кадри – це основний штатний склад кваліфікованих працівників організації, що володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками і виконують різноманітні виробничо-господарські функції [8, с. 148].

Термін «кадри» в зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюється лише із частиною працюючих – спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи на даному підприємстві. Наприклад, у Франції до кадрів традиційно відносять лише управлінців найвищого та середнього рівнів, спеціалістів, що мають високу професійну підготовку. Таким чином, кадрова політика визначає основний напрям у роботі з персоналом підприємства, зокрема формування їх професійних компетенцій, які б дозволили забезпечити не тільки конкурентоспроможність, але і сталий розвиток. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципи настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Ось чому в Римській імперії правила такі різні імператори, як непереможний Цезар і розпусник Калігула, войовничий і кровожерливий Нерон. А Стародавня Греція дала так багато яскравих особистостей у галузі науки, культури і мистецтва: Архімед, Арістотель, Евклід, Платон, Софократ, Софокл і Есхіл. Уже в ХХ столітті змогли більше 30 років існувати авторитарні режими в багатонаціональних країнах: Франко – в Іспанії, Сталін – в СРСР, Мао Цзедун – в Китаї. Очевидно, все це – наслідок кадрової політики держави. Тобто, розвиток суспільства, організації значною мірою визначається його кадровою політикою.

Кадрова політика формується державою, керівними партіями та керівництвом підприємств і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки людей у суспільстві, організації. В ринковій економіці істотно змінюється суть і принципи кадрової політики. Вона є усвідомленою і цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості.

Аналіз сучасних тлумачень поняття «кадрова політика» підприємства (табл. 1.1) дозволив зробити висновок, що це генеральний напрям роботи з персоналом, який документально визначає принципи, ідеї, вимоги, форми і методи роботи, які дозволяють своєчасно забезпечити оптималь-

ний баланс процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Таблиця 1.1

## Тлумачення поняття «кадрова політика»

Сутність тлумачення	Автори, джерело
Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації і стимулювання.	Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., [8, с. 42]
Кадрова політика – це головний напрям у роботі з кадрами, набір основних принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства.	Єреміна Б.Л., [1, с. 51]
Кадрова політика – це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стилі її проведення в організації і плани використання робочої сили.	Стец В.А., Стец І.І., Костючик М.Ю., [12, с. 124]
Кадрова політика – система теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи.	Стрехова С.В., [11]
Кадрова політика визначає генеральну лінію та принципи настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу.	Егоршин А.П., [6]
Кадрова політика підприємства – це цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації та плани з використання робочої сили. Кадрова політика повинна збільшувати можливості підприємства реагувати на потреби технології й ринку в майбутньому.	Віннікова В.А., [3]
Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності.	Балабанова Л.В., [2]

Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основні форми роботи з персоналом, а також загальні та специфічні вимоги до нього. Кадрова політика повинна базуватися на наступних принципах: справедливості; послідовності;



Рис. 1.2. Переваги від письмового оформлення кадрової політики, які отримує керівництво підприємства

додержання норм трудового законодавства; рівності та відсутності дискримінації. Розробка кадрової політики покладається на вище керівництво організації і кадрову службу. Вважається, що письмове оформлення кадрової політики дозволяє вирішити низку проблем (рис. 1.2).

Основними складовими кадрової політики є: політика набору, відбору і розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика [13, с. 119].

Мета кадрової політики полягає в забезпеченні оптимального балансу між потребами підприємства, вимогами чинного законодавства, станом ринку праці та процесів комплектування, збереження і розвитку персоналу. В останні десятиліття в розвинених країнах, у тому числі і в Україні, увага до соціально-психологічних аспектів, «людського» чинника управління значно збільшилася.

У світовій практиці існують два найбільш відомі стилі управління персоналом – американський і японський. Велику увагу фахівців усього світу привертають особливості японської системи управління персоналом, використання якої обумовлює досить високу ефективність функціонування великих японських компаній. Розглянемо особливості ведення кадрової політики в провідних країнах світу, а саме Україні, Японії та США (табл. 1.2).

Таким чином, можна зробити висновок, що японська кадрова політика є досить складним, але ефективним механізмом функціонування великих японських корпорацій. Зважаючи на те, що Японія займає передові економічні позиції та з кожним роком пропонує нові технології, зрозуміло, що принципи японського управління й підбору персоналу є досить ефективними. Водночас не кожній країні під силу запровадити японську систему управління на своїх підприємствах, тому що майже все залежить від менталітету країни та її історичних особливостей та традицій, які формувалися протягом усього періоду існування країни [7]. Американська система заснована на розгляді діяльності управління як самостійної професії і наявності самої розвинутої у світі мережі навчальних закладів, інших навчальних центрів і спеціальних програм, що забезпечують широку підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів. Вона пристосована до умов високої мобільності керівного складу в промисловості США, що ускладнює проблему формування резерву кадрів.

Нині в Україні немає широкого застосування досвіду іноземних держав у розрізі управління персоналом.

Лише деякі підприємства вводять нетрадиційні системи оплати праці, навчання спеціалістів явище поки що надто рідкісне, підбору персоналу не надається потрібної уваги. Лише мотиваційні нововведення знайшли місце на українських підприємствах [5]. Отже, для того, щоб створити дієву систему управління на підприємстві, розробити власну фірмову філософію управління

Таблиця 1.2

## Особливості ведення кадрової політики в Україні, Японії та США

Хар-ка основних складових кадрової політики	Україна	Японія	США
Політика набору, відбору і розстановки кадрів	Набір кадрів здійснюється шляхом проведення тестування, співбесіди тощо. Перевірка вмінь претендента відбувається через практичне випробування – стажування. Відбір відбувається за відповідністю вимог працівника: «модель ідеального працівника» та модель доступних вимог. При доборі персоналу загальними критеріями є: освіта, досвід роботи, психологічна сумісність, вміння працювати у колективі. Керівні кадри у фірмі призначаються.	Приймаючи на роботу, японські фірми дотримуються таких критеріїв: суміщення професій, спроможність працювати у колективі, розуміння значення своєї професії для загальної справи, вміння вирішувати виробничі проблеми, пов'язувати вирішення різних завдань, писати службові записки і уміння накреслювати графіки. Потенційні кандидати проходять попередню перевірку на здатність працювати у напівавтономних колективах. Практика підбору персоналу в Японії заслуговує на особливу увагу. Саму суть цього процесу можна сформулювати у короткому вислові: «Нам потрібний працівник, як чистий аркуш паперу, а що на ньому повинно бути написано, ми напишемо самі». Таким чином, кожна фірма формує для себе спеціаліста, орієнтуючись на довгострокове його використання. Корпоративний дух, повна відсутність конфліктів, злагодженість роботи залежать від національного складу організації. Тобто, багатьох проблем японським менеджерам вдається уникнути тому, що в Японії живе 99% японців.	Американські фірми, які використовують традиційні принципи відбору кадрів при наймі на роботу, головну увагу приділяють спеціалізованим знанням і професійним навичкам. Поступаючи на роботу, претенденти проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Кожна фірма розробляє свої критерії відбору і свій порядок приймання працівників. Після приймання на роботу здійснюється процедура введення у посаду, коли працівника знайомлять з його посадовою інструкцією нормативними документами з вузької спеціалізації і не знайомлять зразом з діяльності фірми. При доборі персоналу загальними критеріями є: освіта, досвід роботи, психологічна сумісність, вміння працювати у колективі. Керівні кадри у фірмі призначаються.
Політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів	Підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів відбувається у спеціальних навчальних закладах, навчальних центрах за спеціальними програмами.	Процес підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів відбувається без відриву від робочих місць. У японських фірмах вважають, що менеджер повинен бути спеціалістом, який може працювати на будь-якій ділянці, а не виконувати окремі функції, тому під час підвищення кваліфікації керівник відділу підрозділу вибирає для вивчення нову сферу діяльності, в якій він раніше не працював.	Нааявності самої розвинутої у світі мережі навчальних закладів, інших навчальних центрів і спеціальних програм, що забезпечують широку підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів. Вона пристосована до умов високої мобільності керівного складу в промисловості США, що ускладнює проблему формування резерву кадрів.
Політика зайнятості	Працівник, що відпрацював в одній фірмі більше п'яти років, втрачає стимул до самовдосконалення і починає деградувати в трудовому плані. Ця проблема практично залишається нерозв'язаною.	Довічне наймання працівників, які досягли пенсійного віку (55-60 років). Воно охоплює приблизно 25-30% японців, зайнятих на великих фірмах. Це є традиція: гарантована зайнятість, яка ґрунтується на високій продуктивності праці та якості продукції. Але з погіршенням фінансового стану фірми проводять звільнення, тому що офіційних документів, які гарантують довічне наймання, немає. На зміну системі довічного найму прийшла інша – більш ефективна та гнучка – «система обов'язкового найму».	Працівник працює до тих пір поки він добре виконує свою роботу, розвивається та займається самовдосконаленням. Довічне наймання працівників відсутнє.
Політика управління службовим зростанням	У міру роботи у фірмі передбачаються можливості службового росту й просування на більше високі рівні ієрархії, заповнення місць співробітників, що вийшли на пенсію. Старший за віком співробітник може працювати під керівництвом більш молодого.	У міру роботи у фірмі передбачаються можливості службового росту й просування на більше високі рівні ієрархії, заповнення місць співробітників, що вийшли на пенсію. Вважається, що старший за віком співробітник не повинен працювати під керівництвом більш молодого, і цього правила дотримуються за допомогою ряду перестановок. У ході посадового росту службовці проходять роботу послідовно в декількох підрозділах фірми; це передбачається системою ротації кадрів, що забезпечує різноманітний досвід і широку кваліфікацію кадрів	Вони орієнтуються на вузьку спеціалізацію менеджерів, тому просування їх по ієрархії управління проходить тільки по вертикалі, а це означає, що менеджер робитиме кар'єру тільки у цій галузі. Це обмежує можливості просування за рівнями управління, сприяє плинності управлінських кадрів, їх перехід з однієї фірми до іншої.



Політика сти-мулювання	Надається за активну і віддану діяльність, яка підвищує добробут і прибутковість самого підприємства. Оплата праці за особистими досягненнями.	Поєднання інтересів і сфер життєдіяльності фірм і працівників, висока залежність працівника від фірми, надання йому значних спеціальних гарантій і благ в обмін на відданість фірмі і готовність захищати її інтереси. Підвищення заробітної плати за вислугу років;	Чим вищий рівень кваліфікації тим більший рівень стимулювання. Оплата праці за особистими досягненнями.
Соціальна політика	Участь працівників у профспілках, які створюються у рамках фірми.	Участь працівників у профспілках, які створюються у рамках фірми. Заохочення кооперування людей у фірмі в рамках різного призначення невеликих груп, рівноправність між працівниками незалежно від займаної посади	Участь працівників у профспілках, які створюються у рамках галузі

персоналом, слід виходити з досвіду провідних світових компаній, а крім того, накопичувати власний досвід роботи з українськими працівниками. Проте за порівняльного аналізу будь-яких систем управління необхідно зауважити, що автоматичне запровадження тієї або іншої системи управління ще не гарантує високої ефективності. Ефективність виробничої організації обумовлена не стільки використанням запозиченої системи управління, скільки тим, як пристосовані її елементи до виробничо-ринкових умов, в яких функціонує організація.

Однак, останніми роками в Україні, коли розвиток кризових ситуацій відбувається не тільки через сукупність внутрішніх проблем підприємства (низька продуктивність праці; висока плинність кадрів; дефіцит кваліфікованого персоналу; відсутність чіткого, раціонального розподілу функцій між працівниками, дублювання робіт; надлишкова чисельність персоналу, невідповідність його кваліфікаційної структури потребам підприємства; відсутність мотивації персоналу; відсутність ініціативи працівників; напружена емоційна атмосфера в колективі, пов'язана з високим числом конфліктних ситуацій тощо), але і зовнішніх (розгортання світової фінансової кризи, погіршення ситуації на міжнародних та світових ринках тощо). Тому виникає необхідність проведення детального аналізу процесу формування та реалізації кадрової політики підприємства, яка повинна бути розрахована на тривалий термін і мати чітку спрямованість на розвиток людських ресурсів, певну перспективу економічного, політичного та культурного росту суспільства. Оскільки, кадрова політика дозволяє вирішувати не тільки проблеми економічного характеру на підприємстві, але і є індикатором соціального розвитку певної соціально-економічної системи, то це знаходить відображення у її видах, які традиційно використовуються на підприємствах різних галузей та форм власності (рис. 1.3).

Кожний із зазначених видів відображає методи і інструменти управління кадрами, проте останніми роками виникла гостра потреба у розробці антикризової кадрової політики, яка б сприяла не тільки вирішенню нагальних потреб, але і включала комплекс превентивних заходів щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства. Як зазначає, Діденко Н.В. антикризова кадрова політика персоналу має бути реалістичною, творчою, орієнтованою на стійкий розвиток підприємства, залучення до роботи людей, професійно підготовлених, запозятливих, з новаторськими завдатками. Важливою рисою такої

політики є її комплексність, що базується на єдності цілей, принципів і методів роботи з персоналом, що враховує різні аспекти регулювання управлінських процесів (економічні, соціальні, соціально-психологічні, адміністративні і моральні та тощо). Кадрова політика має бути єдиною для всього підприємства, але в той же час багаторівневою (дочірні фірми, філії, підрозділи з урахуванням їх регіонального територіального розміщення), що охоплює усі групи персоналу та управлінські процеси при різних механізмах дії на них [5].

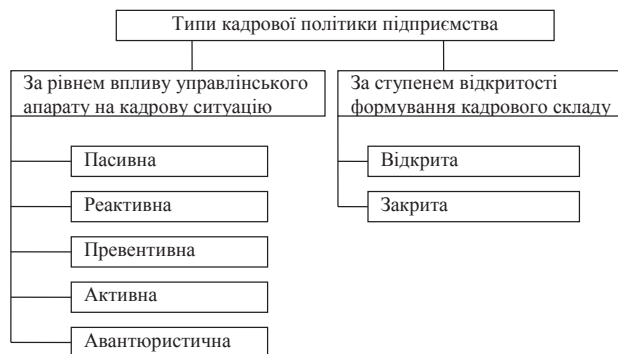


Рис. 1.3. Типи кадрової політики підприємства за Базаровим Т.Ю. [1]

Як свідчить досвід американських компаній, однією з найважливіших функцій антикризового управлінського апарату є розробка планів управління кризовими ситуаціями. Вважається, що такі плани сприяють мінімізації негативно впливу кризових ситуацій на справи компанії, підвищують її здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі. Приблизний зміст антикризових планів американських компаній містить такі статті: 1) визначення меж поширення кризової ситуації; 2) визначення наслідків кризової ситуації та ступінь впливу цих наслідків на діяльність компанії; 3) перелік заходів, які необхідно здійснити при виникненні кризової ситуації; 4) наслідки дій, що здійснюються в особливих умовах; 5) функції центру з контролю за виконанням робіт в кризовій ситуації; 6) визначення персонального складу співробітників оперативних антикризових груп підрозділів; 7) комплекс заходів щодо забезпечення роботи засобами зв'язку [4].

Комплекс заходів, що реалізується в кризовій ситуації, на думку американських менеджерів, сприяє поліпшенню морального клімату та

створенню впевненості в ефективному управлінні. В умовах нестабільної роботи, коли виробничі потужності не завантажені та обмежені можливості перспективного планування потреб організації в трудових ресурсах, можна скористатися зарубіжним досвідом.

Однак, ми погоджуємося із думкою Скібіцької Л.І., що антикризова кадрова політика в першу чергу, повинна бути направлена в першу чергу на професійне кадрове ядро, сукупні здатності працівників, які необхідні для того, щоб вибирати, виконувати й координувати дії, що забезпечують організації переваги на ринку товарів, послуг, знань. У кризовій ситуації кадрове ядро – це найбільш кваліфікована, стабільна, лояльна частина трудового колективу, цілі якої повністю ідентифіковані із цілями організації. Кадрове ядро повинне бути сформоване, мотивоване, навчатися й розвиватися з метою забезпечення технологічного прориву [10]. Тому, ми вважаємо, що в цих умовах у процесі розробки антикризової кадрової політики необхідно враховувати наступні правила: 1) у процесі оптимізації та реструктуризації скорочувати чергу рівні управління, а не робочі місця; 2) періодично проводити переоцінку кадрової структури підприємства; 3) у процесі розробки

та реалізації враховувати вимоги сучасних систем якості, які чітко визначають яких працівників з якими компетенціями ми потребувати виробничий процес; 4) розробляти перспективи розвитку кадрової політики враховуючи ті нововведення, які уже здійснюються і які планується здійснити; 5) проводити децентралізацію структури управління шляхом делегування повноважень, що дозволить забезпечити гнучкість процесу управління як на стратегічному, так і операційному рівні; 6) виявляти, підтримувати та навчати працівників, які проявляють якості лідера та здібності до управлінської діяльності; 7) формувати кадровий резерв працівників; 8) підтримувати професійне зростання не тільки працівників апарату управління, але і виробничого персоналу.

І останнє, це проведення роз'яснювальної роботи серед персоналу й ознайомлення його з відповідальністю за вчинення корупційних дій, одержання хабарів, поборів та контроль.

Таким чином, в сучасних умовах кадрова політика є одним із інструментів керівника підприємства, який повинен забезпечити не тільки адаптацію підприємства до зовнішнього середовища, але і зберегти кадровий потенціал, що дозволить забезпечити сталий розвиток.

## Список літератури:

1. Базарова Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
2. Балабанова Л. В. Управление персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/544700/>.
3. Віннікова В. А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств / В. А. Віннікова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp\\_2011\\_1\\_103.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_103.pdf)
4. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи / В. Г. Воронкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://libfree.com/index.php>
5. Діденко Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis/](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/).
6. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2008. – 346 с.
7. Концевич О. К., Дернова А. Ю. Особенности кадровой политики на предприятиях ведущих стран мира [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/33\\_DWS\\_2013/Economics/5\\_150156.doc.htm](http://www.rusnauka.com/33_DWS_2013/Economics/5_150156.doc.htm)
8. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управление персоналом: навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
9. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер с англ. – М.: Дело, 1992. – 423 с.
10. Скібіцька Л. І. Антикризова кадрова політика підприємства / Л. І. Скібіцька [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16984/1/241-Skibitska-393-394.pdf>
11. Стец В. А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / В. А. Стец, І. І. Стец, М. Ю. Костючик. – Тернопіль: Лілея, 1996. – 180 с.
12. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С. В. Стрехова. – Вінниця: ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС-XXI, 2012. – С. 3-12.
13. Хміль Ф. І. Управление персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.

**Глебова А.А., Головка С.А.**

Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка

## КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ: ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕАЛИЯХ

### Аннотация

В статье исследована сущность понятия «кадровая политика». Проведен сравнительный анализ особенностей формирования кадровой политики в Украине, Японии и США. Установлено, что на современном этапе существует потребность предприятия в разработке антикризисной кадровой политики персонала. Авторами разработаны правила, которые необходимо учитывать в процессе разработки антикризисной кадровой политики.

**Ключевые слова:** кадры; кадровая политика; управления кадровой политикой в организации; антикризисная кадровая политика персонала.

Glebova A.A., Golowko S.A.

Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University

## PERSONNEL POLICY: FEATURES OF FORMATION IN MODERN SOCIO-ECONOMIC REALITIES

### Summary

In this article studies the essence of the concept of «the personnel policy of the enterprise.» A comparative analysis of the peculiarities of formation of personnel policy in Ukraine, Japan and the United States. It is established that at this stage there is a need to develop the company's anti-crisis policy of the personnel staff. The authors have developed rules, which must be considered in the development of anti-crisis staff policy.

**Keywords:** personnel, personnel policy, the Personnel Policy Division in the organization, crisis management personnel policy staff.

УДК 005.332.4

## СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ЗДІЙСНЮЄ ЗЕД

Глебова А.О., Діхтяр В.В.

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

У статті авторами досліджується сутність поняття «конкурентна перевага підприємства». На основі аналізу наукових доробок сучасних фахівців виділені основні характеристики конкурентних переваг підприємства, що здійснює ЗЕД. Проведена класифікація сучасних конкурентних переваг підприємства, що здійснює ЗЕД. Запропоновано доповнити загальноприйнятну класифікацію, де акцентовано увагу на методах підтримання конкурентних переваг з допомогою реінжинірингу, реструктуризації і реорганізації. **Ключові слова:** конкурентні переваги, конкуренція, класифікація, фактори конкурентоспроможності, сталий розвиток

**Постановка проблеми.** Активізація процесів глобалізації і інтернаціоналізації у світовій економіці обумовила зростання рівня інтенсивності конкуренції, зміни у структурі попиту (виникнення нових потреб на основі НТП), прискорення темпів технологічних змін, автоматизацію і інформатизацію багатьох сфер не тільки промисловості, але і суспільства, що призвело до необхідності проведення змін у підходах щодо конкурентних переваг не тільки на рівні економіки, але і підприємства. Оскільки в умовах високого рівня конкуренції конкурентні переваги формуються на рівні суб'єктів господарювання, зокрема їх бізнес-процесів. І одним із стратегічних завдань системи управління сучасного суб'єкта господарювання є формування стійких конкурентних переваг на основі збалансування вимог зовнішнього середовища та можливостей підприємства шляхом постійної модернізації бізнес-процесів. Особливої актуальності це набуває в умовах кризи, жорсткого обмеження підприємств в оборотних коштах та доступу до окремих видів ресурсів, зниження купівельної спроможності попиту тощо.

Дослідженням проблем формування та досягнення конкурентних переваг підприємств присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних науковців – І. Ансоффа, Г. Азосва, Г. Асселя, В. Білошапки, А. Войчака, В. Герасимчука, Т. Коупленда, Ф. Котлера, М. Корж, Т. Кляйна,

Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, А. Томпсона, К. Хессіга, В. Холла, А. Челенкова, Й. Шумпетера, Р. Фатхутдинова, Ю. Ярошенко О. Юданова та інших.

Вивчення праць даних дослідників дозволяє отримати загальне уявлення про теоретико-методологічні засади розвитку конкурентних переваг, проте, на сьогодні відсутній єдиний підхід до їх класифікації на підприємстві, що здійснює ЗЕД та можливостей їх досягнення в сучасних ринкових умовах.

**Метою статті** є дослідження процесу формування конкурентних переваг на підприємстві, що здійснює ЗЕД.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В ринкових умовах господарювання саме конкурентні переваги дозволяють суб'єктам господарювання не тільки отримувати прибуток, але і вести конкурентну боротьбу та створювати передумови для розвитку. Дослідження наукових джерел дозволило визначити, що як немає одностайності у розумінні сутності цього поняття, оскільки в умовах ринку визначають конкурентні переваги продукції, підприємства, галузі, держави. Тому вважаємо, за необхідне дослідити сутність поняття «конкурентна перевага підприємства», яка широко використовується (табл. 1) у теорії та практиці менеджменту. Таким чином, на сьогодні використовується цілий ряд визначень конкурентних переваг підприємства, які доповнюють один одного.