

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ

У рамках сучасного підходу до управління людськими ресурсами на експортоорієнтованих підприємствах персонал розглядається як найбільш дорогий ресурс компанії, а розвиток потенціалу працівників стає важливою стратегічною метою для досягнення ефективної діяльності підприємств узагалі. Персонал експортоорієнтованого підприємства є об'єктом загальної корпоративної стратегії й інвестицій, фактором конкурентної переваги.

Найважливіші цілі кадрової політики полягають у забезпеченні оптимального балансу чисельності та складу персоналу відповідно до мінливих потреб самого підприємства, вимог законодавства і стану ринку праці, а також в організації ефективного його використання. Сучасний підхід до управління персоналом експортоорієнтованого підприємства передбачає не тільки «фізичне» управління і переміщення співробітників, але й включає певну систему нематеріальних факторів мотивації, просування і професійного зростання, що відбиває підхід до персоналу як до одного з найважливіших факторів виробництва. Тобто кадрова стратегія нематеріальної мотивації також входить у загальну систему управління людськими ресурсами.

Значний внесок у розвиток методології формування кадрової політики підприємств внесли І. Ансофф, П. Друкер, Ф. Котлер, А. Томпсон, О. Віханський, В. Оберемчук, Р. Фатхутдінов та інші.

Дослідженнями проблем розвитку інноваційної кадрової діяльності також займалися видатні зарубіжні та вітчизняні вчені: Б. Санто, Б. Твісс, В. Архангельський, В. Гунін, С. Ільєнкова, І. Крилова, С. Ілляшенко, І. Гурков, В. Семиноженко. Особлива увага у працях цих авторів приділена проблемам ефективного відтворення інновацій та механізмам формування інноваційних стратегій

кадрової політики підприємств. Однак ці дослідження не є завершеними, бо не враховують специфіку зовнішньоекономічної (експортоорієнтованої) діяльності підприємств, що свідчить про доцільність продовження досліджень даного спрямування.

*Мета* статті – дослідити окремі складові зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних та іноземних підприємств, проаналізувати досвід транснаціональних корпорацій та сформулювати методичні підходи до втілення цього міжнародного досвіду у формування кадрової політики експортоорієнтованих підприємств України.

Кадрова політика, що зумовлена певною філософією і принципами, реалізованими керівництвом відносно людських ресурсів підприємства, є однією з найважливіших зі складових частин стратегії організації. Вона в цілому визначає пріоритети підприємства у сфері управління персоналом. Сформульовані цілі кадрової політики реалізуються за допомогою конкретних кадрових стратегій підприємств (наприклад, стратегії добору та найму персоналу, стратегії мотивації персоналу).

Під час аналізу та вибору можливих варіантів кадрової політики експортоорієнтованими підприємствами є доцільним використовувати світовий досвід. З цією метою автором проведено аналіз роботи транснаціональних корпорацій, оскільки можна стверджувати, що саме ТНК найбільш ефективно використовують наявний людський капітал у своїй міжнародній діяльності.

Вибір кадрової стратегії транснаціональною корпорацією включає вибір конкретних засобів, за допомогою яких компанія збирається вирішувати задачі і досягати мети, поставленої загальною політикою корпорації. Тобто розробка кадрових стратегій корпорації полягає у визначенні довгострокового напрямку розвитку певних систем

управління персоналом, які спрямовані на досягнення цілей, обумовлених кадровою політикою корпорації в тій чи іншій країні.

Вже при аналізі внутрішнього середовища корпорації, при опрацюванні довгострокової стратегії, кадровим аспектам приділяється велика увага з аналізом організаційних, виробничих, фінансових та інших аспектів діяльності корпорації. Аналізуються всі фактори руху кадрів – від їх найму, навчання і просування до оцінки результатів їх праці й мотивації.

Ефективна політика управління персоналом прямо впливає на успішну реалізацію стратегії підприємства і основним при цьому є добір кадрів.

При реалізації цілей кадрової політики корпорації застосовують певні кадрові стратегії: формування кадрового складу корпорації, підтримку працездатності персоналу, оптимізацію кадрового потенціалу тощо.

Рівні усвідомленості кадрових стратегій представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Рівні усвідомленості кадрових стратегій \*

Види стратегій	Характеристика діяльності
Пасивна	Керівництво корпорації не має вираженої політики відносно персоналу, кадрова робота зводиться до рутинного функціонування, характерна відсутність кадрового планування, засобів оцінки персоналу
Реактивна	Основний контроль здійснюється за можливими негативними процесами, пов'язаними з персоналом, для цього здійснюється моніторинг висококваліфікованої робочої сили і мотивації персоналу
Превентивна	Керівництво корпорації має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації і ефективно вживає запобіжних заходів
Активна	Керівництво корпорації має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію, кадрова служба здатна розробити цільові кадрові програми і здійснювати регулярний моніторинг ситуації, коригувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища
Раціональна	Керівництво має обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має у своєму розпорядженні засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і методами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди, а програма розвитку корпорації містить різні за часом прогнози потреби в кадрах. Раціональна кадрова політика дозволяє реалізувати стратегії управління персоналом з урахуванням здійснення декількох проектів чи напрямків діяльності, а також використовувати необхідних фахівців для максимально ефективного вирішення задач на визначеній стадії реалізації проекту. Така політика, до речі, дозволяє планувати довгострокову кар'єру для персоналу
Авантюристична	Має місце тоді, коли в керівництва немає обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але воно прагне впливати на неї. Кадрова служба в такому разі теж не має засобів прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу. Робота з персоналом будується на емоційному уявленні про цілі роботи з персоналом. (Така політика була властива першим іноземним компаніям, що приходили на ще нерозвинений, незрозумілий, загадковий для них український ринок. Зараз превалюють корпорації з раціональною кадровою політикою, які можуть ефективно конкурувати на українському ринку)

\* Класифіковано автором.

Усі кадрові стратегії є взаємозалежними і впливають значною мірою на ефективність діяльності корпорації.

Вибрана стратегія може стати важливою умовою функціонування транснаціональних корпорацій.

За ступенем відкритості корпорації стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу (орієнтація на вну-

трішні чи зовнішні джерела кадрів) можна виділити два види кадрової політики: відкрити та закрити [3], як представлено в табл. 2.

Таблиця 2

*Порівняльні характеристики відкритої та закритої кадрових політик [3]*

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
Набір персоналу	Висока конкуренція на ринку праці	Дефіцит робочої сили
Адаптація персоналу	Швидке включення до конкурентних відносин, впровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, високої єдності команди, включення до традиційних підходів
Навчання та розвиток персоналу	Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового досвіду	Часто проводиться у внутрішньокорпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, дотриманню єдиної технології, адаптовано до специфіки роботи організації
Просування персоналу	Можливість зростання ускладнена за рахунок постійного припливу нових кадрів, але ймовірно швидке кар'єрне зростання за рахунок високої мобільності кадрів	Перевага при призначенні на вищі посади віддається заслуженим співробітникам компанії, проводиться планування кар'єри
Мотивація та стимулювання	Перевага віддається стимулюванню праці, перш за все матеріальному	Перевага віддається нематеріальній мотивації: задоволення потреб у стабільності, безпеці, соціальному визнанні та захисті
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових співробітників	Інноваційна поведінка або спеціально ініціюється, або є наслідком усвідомлення робітником єдності з підприємством

На думку автора, негативні умови праці повинні компенсуватися різним набором позитивних мотиваторів, у тому числі й опосередкованих (непрямих). Наприклад, робота в успішному престижному колективі (провідній компанії) може стати додатковим мотиватором. Ним може бути і стиль керівництва, який ґрунтується на максимальному використанні досвіду кожного співробітника, забезпеченні взаємодії членів групи й одержанні інформації про працівників, що сприяє формуванню цілей і задач кадрової політики. Варто виділити і вміння використати найбільш популярні методи визначення прямої й опосередкованої мотивації.

При цьому бажано зважити на необхідність доцільного поєднання інтересів справи – бізнесу, виробництва з принципом справедливості стосовно людини. Реалізація планування використання персоналу повинна

забезпечити оптимальний ступінь задоволеності працівників своїм статусом, становищем з урахуванням їх здібностей, стажу, вмінь, вимог та мотивації.

Результати діючих взаємозв'язків у плануванні потреби персоналу наведені в табл. 3.

При визначенні місця роботи у процесі планування використання кадрів у будь-якій сфері діяльності поряд із врахуванням кваліфікаційних ознак варто брати до уваги також психічні і фізичні навантаження на людину на тому чи іншому робочому місці, їх відповідність можливостям людини, прийнятої на роботу (за допомогою такої конкретизації використання робочої сили можна уникнути завищення чи заниження вимог до працівників, а тому потреби у заміщенні кадрів через причини, не зумовлені економічними результатами роботи підприємства).

Діючі взаємозв'язки у плануванні потреби персоналу [2]

Фактори	Їхній вплив	Методи визначення
1. Фактори, що існують поза підприємством (зовнішні)		
Зміна кон'юнктури	Збутові можливості підприємства	Аналіз тенденцій, оцінка
Зміна структури ринку		Аналіз ринку
Конкурентні відносини		Аналіз становища на ринку
Дані, обумовлені економічною політикою		Аналіз економічності даних процесів
Тарифна угода		Собівартість
2. Фактори, існуючі на підприємстві (внутрішні)		
Запланований обсяг збуту	Кількісні і якісні потреби в кадрах (новий попит чи знижений попит)	Прийняття підприємницьких рішень відповідно до оцінки факторів, перерахованих у пункті 1
Техніка, технологія, організація виробництва і праці	Чисельність необхідного персоналу Обсяг і якість готової продукції	Показники на основі емпіричних даних організаційного характеру і науки про працю
Плинність кадрів	Додаткова потреба у працівниках для заміни вибулих	Облік збитків
Простої	Нераціональне використання персоналу Скорочення обсягу виробництва	Визначення частки плинності кадрів і простоїв
Стратегія профспілки	Кадрова політика	Переговори

Особливі проблеми у плануванні використання кадрів виникають при забезпеченні зайнятості таких груп працюючих, як молодь, літні працівники і люди з обмеженими фізичними та психічними можливостями. Ці категорії працівників особливо важливо використовувати відповідно до їхньої кваліфікації та можливостей і без шкоди для вироб-

ництва, бо приватний власник не схильний перетворювати свою прибуткову справу.

В ідеалі підприємство, що займається експортною діяльністю, складає плани кадрового забезпечення на кожний із цих періодів. Табл. 4 містить головні фактори, які впливають на кожний із періодів кадрового планування організації.

Таблиця 4

Фактори, що впливають на часові рамки кадрового планування [3]

Фактор прогнозу	Короткострокове планування (0-2 року)	Середньострокове планування (2-5 років)	Довгострокове планування (більш 5 років)
Попит	Виправдана зайнятість, включаючи зростання, зміни й обіг)	Потреби виводяться з ресурсів і планів	У деяких організаціях аналогічно середньостроковому, в інших – методом експертних оцінок
Пропозиція	Перепис службовців без очікуваних втрат плюс можливі підтримки залежних груп	Вакансії персоналу очікуються виходячи з конкретних даних про підвищення продуктивності, похідних із планів розвитку	Управлінські сподівання на зміни діючих характеристик і майбутні можливості персоналу
Мережа потреб	Кількість і види необхідного персоналу	Кількості, види, дані і рівні потреб	Управлінські очікування майбутніх умов, які впливають на безпосереднє рішення

Виходячи з того, що на території України з'являються все нові й нові філії іноземних міжнародних корпорацій, які можуть служити прикладом для експортоорієнтованих підприємств будь-якої промисловості, то автор звертає увагу ще й на те, що при формуванні колективів цих філій дуже важливим є врахування такого немаловажного фактора, як національна приналежність персоналу.

Культурні, економічні, соціальні й політичні розходження між етнічними групами значно впливають на формування стилів менеджменту, адаптацію виробництва і збуту в приймаючій країні, відносини з місцевим персоналом, що позначається на продуктивності праці і кінцевому прибутку підприємства.

Тому варто особливо зупинитися на цьому питанні і розглянути особливості діяльності міжнародного менеджменту в філіях транснаціональних корпорацій з метою використання цього досвіду експортоорієнтованими 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 праці «своєї» (за національною ознакою) компанії, легше знаходить загальну мову з керівною ланкою. Проте, це не завжди доцільно й економічно вигідно. Крім того, фахівці приймаючої країни володіють цілою гамою переваг: вони 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 (починаючи ще з 90-х років минулого сторіччя) зростання кількості місцевих фахівців (працівників із приймаючих країн) навіть у вищій управлінській ланці міжнародних корпорацій як в усьому світі, так і на території України.

Існує застереження: іноземні менеджери транснаціональних корпорацій можуть зіштовхнутися з певними культурними проблемами, пов'язаними з національними особливостями приймаючих країн, наприклад, з

комунікаційними бар'єрами у співробітництві, з різними стилями управління, з різницею в стилях постановки проблем та прийняття рішень, а також з відмінностями в соціально-культурному розвитку персоналу і, нарешті, у мотиваційних схемах співробітників [4]. Наприклад, для працівників країн перехідного типу властиві пріоритет матеріальних потреб і потреб у безпеці (пов'язаних із загальним рівнем життя та матеріального добробуту). У той час як у промислово розвинутих країнах фактором мотивації персоналу більшою мірою є можливість саморозвитку, самовдосконалення, досягнення особистих цілей тощо.

Нерідко спостерігається навіть поділ корпоративної культури штаб-квартири і корпоративної культури філій транснаціональної корпорації. Причина цього явища – глибокі культурні, етнічні, релігійні розходження між країнами.

Для інструментів формування та розвитку корпоративної культури підприємства характерні як звичайні для великих компаній засоби, так і специфічні інструменти, характерні саме для міжнародного бізнесу: це і спільне навчання співробітників корпорації з різних національних культур, ротация серед керівництва, створення офіційної системи комунікацій корпорації, системи неформального спілкування, а також створення універсальної знаково-символічної системи корпорації (найменування, знаки, система фірмової ідентифікації). Всі ці заходи сприяють зміцненню і взаємопроникненню загальної корпоративної культури в усі її відділення і філії.

Що стосується місцевих звичаїв, суспільних відносин, смаків споживачів приймаючої країни, вони визначаються унікальним для кожної країни сполученням національних особливостей, які включають культуру, психологію, темперамент жителів цих країн. Ці національні особливості, безсумнівно, накладають відбиток на стиль менеджменту транснаціональної корпорації в кожній, окремо взятій країні. Для успішної адаптації корпорації до національних умов необхідний досить тривалий та трудомісткий процес вивчення особливостей країни, особливостей ведення бізнесу, виробничих відносин, ве-

дення переговорів, відношення до персоналу та уваги до його мотивації.

Поєднання в колективі представників різних культур стимулює підвищення ефективності робіт, збільшує здатність до розв'язання задач та прийняття рішень, тому що багатонаціональний колектив дозволяє глянути на проблему ширше з різних точок зору. І тому результат може виявитися нестандартним й більш оптимальним. Сполучення представників різних культур дозволяє з максимальною корисністю використовувати всі позитивні сторони кожного національного характеру. Все це може служити яскравим зразком для формування різнокультурного колективу конкурентоспроможного експортоорієнтованого підприємства України.

Особливості національних культур різних країн, специфічні особливості культур різних типів організацій впливають на реалізацію процесів управління персоналом. Як вже було сказано, для стратегії управління персоналом, пов'язаної з ототожненням компанії зі своїми співробітниками, використовуються різні методи – зокрема довічного найму (японський стиль), система виробничого стажу, на якій базується й оплата праці. Пріоритет при наймі на керівні посади віддається своїм співробітникам, бо людина, яка претендує на таку посаду, має досвід роботи в цій фірмі, знає компанію «зсередини». Цьому всьому (досвід) навчитися у будь-якій освітній системі – неможливо.

Тобто процес управління персоналом у багатонаціональних транснаціональних корпораціях і представництвах філій ефективно сполучає особливості національних культур, стимулює співробітництво керівників та персоналу. Це вимагає толерантності і гнучкості у прийнятті інших культур, відкритості іншим культурам, можливості ефективного вирішення проблем, які виникають через національні особливості. Автор вважає за необхідне вміти визначати, які методи управління персоналом ефективні саме в даних умовах культурного середовища.

Робота багатонаціонального колективу іноземної філії може стати й джерелом різних ускладнень. Не завжди знання можуть бути у повному обсязі передані всередині команди. На різних етапах розробок можуть виникати непорозуміння, конфлікти. Це не-

гативно позначається на взаємодії та моральному кліматі всередині колективу, що знижує й ефективність процесу співробітництва. І від корпорації, і від керівника філії залежить безпомилкове формування багатонаціонального колективу, тому що вже давно встановлений зв'язок між сильною командою й ефективною діяльністю всієї компанії.

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

Останнім часом стало популярним навчання по підвищенню кваліфікації за програмами MBA (Master of Business Administration, Магістр бізнес-адміністрування) в українських навчальних центрах, оскільки їх програми погоджені з іноземними навчальними центрами та методиками викладання.

Як вже було відзначено, і самі корпорації проводять різні програми навчання для своїх українських співробітників. Пріоритетними формами навчання персоналу співробітників цих підприємств є іноземні навчальні заклади та методи, засновані на зарубіжному досвіді викладання, на відповідній технічній базі та їх викладачів. В українських навчальних бізнес-центрах раніш заняття проводилися виключно іноземними фахівцями, тепер викладають вже й українські фахівці, тому що рівень підготовки співвітчизників виявився досить високим. Багато іноземних корпорацій мають в Україні власні навчальні центри для співробітників, які віддають перевагу навчанню персоналу відповідно до своїх вимог. Щоб ці вимоги стали зрозумілими, вкрай необхідно спочатку дослідити кращий досвід цих транснаціональних корпорацій, а потім диференційовано застосувати все краще до своєї практичної діяльності на експортоорієнтованих підприємствах України з орієнтиром на успіх в умовах української дійсності, українського менталітету, українських можливостей.

Пропонується розглянути цю проблему поетапно, відповідно до технологій формування кадрового потенціалу саме для пояснення досвіду успішності експортоорієнтованих (у майбутньому, можливо, транснаціональних) підприємств України на конкурент-

ному світовому ринку. Почнемо з досвіду найму персоналу.

Діяльність транснаціональних корпорацій та їх філій з найму персоналу на території України істотно відрізняється один від одного. Корпорації дотримуються різних стратегій. Залежить це і від ступеня присутності корпорації на українському ринку, від передбачуваних перспектив корпорації, від суб'єктивної оцінки потенціалу українських кандидатів.

Наприклад, деякі транснаціональні корпорації, які давно присутні в Україні, підготували для себе і відповідне джерело поповнення персоналу – це своєрідні «парники», у яких «вирощують» зі студентів, що подають надію, професіоналів для роботи у своїх корпораціях.

Така стратегія «вирощування» персоналу характерна для транснаціональних корпорацій, пов'язаних, зокрема, з інформаційними технологіями. Все нижчевикладене стосується транснаціональних корпорацій, які можуть служити яскравими прикладами для успішності та конкурентоздатності експортноорієнтованих підприємств України.

Наприклад: корпорація Інтел (Intel) заснована в 1968 р. і здійснює свою діяльність по всій земній кулі. Її основні виробничі потужності розташовані в Америці, Європі, Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, на Близькому Сході і в Африці. На український ринок корпорація прийшла у 1991 р.

При доборі кандидатів для роботи в кадровому складі корпорація велику увагу приділяє їх професіоналізму в сфері передових технологій, високому рівню виробничої й управлінської культури.

Кращим засобом пошуку гідних кандидатів для корпорації стала реалізація академічних програм, що передбачають фінансування дослідницьких проектів у сфері математичного моделювання обчислювальних процесів. Для цієї програми відбираються наукові колективи і проекти, які відрізняються новизною і збігаються з поглядами Інтел на розвиток сучасних інформаційних технологій. Їм виділяються гранти на проведення подальших досліджень.

Таким чином, за допомогою проведення академічних програм корпорація одержала можливість брати участь у реалізації пер-

спективних наукових проектів у своїй сфері, користатися результатами розробок, а також залучати до роботи найбільш здібних випускників, даючи престижні робочі місця й одержуючи талановитих співробітників в обмін на інформаційну та фінансову підтримку. З моменту початку реалізації цих програм Інтел на території СНД і Балтії до них приєдналися 7 провідних ВНЗ України і СНД, у тому числі Московський державний університет, Національний університет ім. Шевченка, Києво-Могилянська академія, НТУ «Київська політехніка», КНЕУ, НАУ, МАУП і деякі середні навчальні заклади.

Оснащуючи комп'ютерні лабораторії у ВНЗ і загальноосвітніх школах сучасними ПК, фінансуючи наукові проекти, корпорація шукає талановитих студентів і готує з них для себе вже знайомих з новими технологіями співробітників.

Що стосується стратегії у сфері найму співробітників на керівні посади, то корпорація дотримується стратегії найму і просування місцевого персоналу на посади менеджерів у Білорусі, Болгарії, Молдові, Україні і країнах Балтії.

Інша корпорація на українському ринку ІТ – Майкрософт (Microsoft). Заснована в 1975 р., у даний час є провідною світовою корпорацією, яка спеціалізується на виробництві програмного забезпечення. Представництво корпорації в Україні було відкрито в 1997 р. У київському представництві Майкрософт працює більш 90 чоловік [1].

Відмінна риса стратегії Майкрософт із добору персоналу, як це декларує сама корпорація, – здатність приводити потрібних людей на підприємство. Для досягнення цієї мети за кордоном було створено систему пошуку на посади програмістів кращих випускників коледжів зі здібностями вирішувати проблеми в жорстких умовах. Але на вищі управлінські посади, проте, корпорація запрошує людей зі значним досвідом роботи у промисловості.

Ця корпорація підтримує дослідницькі організації, надає їм інформаційну і технічну підтримку. Підтримка полягає у передачі книг до наукових бібліотек, передачі програмного забезпечення, фінансовій підтримці наукових конференцій з інформатики, наданні українським вченим інформації про

останні наукові дослідження. Загальна сума інвестицій Microsoft в Україні у цій сфері склала близько 400 тис. дол. США [1].

Ця корпорація також робить ставку на розвиток співробітництва з провідними вищими навчальними закладами України: університетами і технічними інститутами. Підтримка здійснюється в декількох напрямках: надається устаткування і програмне забезпечення (наприклад, для факультету прикладної інформатики НУ ім. Шевченка), проводяться спільні розробки програмного забезпечення, сприяючи, більш ефективному навчанню студентів новим технологіям на базі програмних продуктів Microsoft, що, без сумніву, впливає на подальший вибір студентів у професійній сфері.

Корпорація також підтримує поїздки українських студентів на щорічний студентський командний чемпіонат світу з програмування, що є найбільш престижним у комп'ютерному співтоваристві інтелектуальним змаганням молодих програмістів. Цей чемпіонат найбільші комп'ютерні фірми розглядають як джерело молодих висококваліфікованих співробітників.

Наступна транснаціональна корпорація – Ксерокс (Xerox). У даний час штат корпорації нараховує близько 130 000 чоловік, половина з них працює на території США, і підприємство обслуговує замовників у 56 країнах світу [3]. На українському ринку корпорація Ксерокс присутня вже більш 38 років: представництво фірми в Києві відкрилося в 1974 р. А в 1979 р. у Києві був відкритий Навчальний центр компанії Ксерокс для навчання співробітників представництв, у якому щорічно проходять навчання кілька тисяч чоловік за програмами для технічних фахівців і керівників.

Присутність в Україні представництва завжди мало для корпорації стратегічне значення, а 38-річний досвід роботи на українському ринку допоміг працювати й у складних економічних умовах. Це і є показовим для експортоорієнтованих підприємств України у плані формування конкурентоздатності та стабільної успішності.

Особливість глобальної кадрової стратегії корпорації Ксерокс полягає у призначенні місцевих менеджерів для управління

представництвами корпорації, що, як правило, приводить до активізації діяльності відділення. Для іноземного керівника іноді занадто складно правильно оцінити те, що діється в Україні, тому потрібні люди, здатні сполучити західний стиль управління, культуру менеджменту і розуміння української дійсності.

Стратегії набору молодих фахівців з вищих навчальних закладів дотримується і корпорація Проктер энд Гембл (Procter & Gamble), офіційне представництво якої було відкрито в Києві у 1991 р.

Мета корпорації – «залучити на роботу найкращих фахівців у світі». Принцип компанії – «працівники «Procter & Gamble» завжди будуть нашим головним надбанням» [1]. Основним засобом добору персоналу корпорації є набір випускників і молодих фахівців, досвід роботи яких не має для корпорації принципового значення. Корпорація дотримується стратегії просування фахівців із середини, тому не добирає людей на позиції менеджерів середньої ланки і вищого керівництва, а лише на низову ланку. Всі новобранці тут починають зі стартових позицій, навіть фахівці зі ступенем MBA.

При наборі випускників враховуються особисті якості, різний досвід (у тому числі досвід академічний), прагнення людини до розвитку. Корпорація також приймає на роботу студентів старших курсів, надаючи на період здачі іспитів відпустку.

Корпорація пропонує при доборі кандидатів тест – problem solving test – на здатність кандидата швидко й правильно знаходити вирішення великої кількості задач (чим шодня займаються співробітники корпорації) [3].

У корпорації працюють співробітники, які закінчили різні університети України. Корпорація також проводить презентації у великих ВНЗ країни. Таким чином, основна маса співробітників корпорації приходить до підприємства через Дні кар'єри та презентації у ВНЗ, також через Інтернет, а в регіонах – через кадрові агентства.

Кандидати зі ступенем MBA теж звертаються до корпорації, у них є можливість швидко проявити себе з позитивної сторони, використовуючи вже наявні знання й навич-

ки. У цьому випадку є велика імовірність їх швидкого кар'єрного зростання та скорочення періоду часу роботи на початковому рівні. Керівництво ж корпорації на європейському рівні обов'язково має ступінь MBA.

Таким чином, корпорація намагається максимально використовувати потенціал молодих фахівців на українському ринку, влаштовуючи презентації у ВНЗ і надаючи перевагу молодим співробітникам.

Певний цікавий досвід має корпорація Філіпс (Philips Consumer Electronics), яка присутня на українському ринку з 1994 р. Український підрозділ корпорації вперше одержав самостійність (раніше він функціонував у рамках східноєвропейського підрозділу).

В умовах ділового середовища, що швидко змінюється, в Україні ще рано гово-

рити про те, які організаційні структури виявляються більш ефективними: організовані за сталим ієрархічним принципом чи ті, що самоорганізуються, мають велику самостійність. Важливі тільки дві складові: людський фактор та ефективна, з погляду витрат, структура, яка розвивається відповідно до розвитку ринку.

Для контролю структури, яка швидко розвивається й адаптується в умовах українського ринку, автор пропонує приділяти величезну увагу становленню ефективної кадрової політики експортоорієнтованого підприємства України.

Проаналізувавши вищевикладене, вважаємо за необхідне сформулювати конкурентні переваги управління персоналом у транснаціональних корпораціях (табл. 5).

Таблиця 5

*Особливості роботи з персоналом на експортоорієнтованих підприємствах*

Елементи системи управління персоналом	Персонал вітчизняних підприємств	Персонал експортоорієнтованих підприємств (досвід ТНК)
1	2	3
Кадрова політика	використання персоналу лише з вітчизняним досвідом роботи	отримання ефекту від поєднання національних активів, людей і досвіду із знаннями, технологіями і бізнес-процесами західних компаній; залучення спеціалістів із країн, де знаходиться наявний або потенційний ринок
Розвиток персоналу	вдосконалення професійних навичок і знань співробітників недостатньо фінансується; підвищення кваліфікації проходить на території України, більшою мірою у межах свого підприємства; не існує єдиної системи зв'язків підприємств із профільними ВНЗ; власна система освіти на підприємствах є недосконалою; заходи з розвитку спрямовані лише на окремі підрозділи	вдосконалення професійних навичок і знань співробітників має значне фінансування; для підвищення кваліфікації персоналу використовують закордонні відрядження; розробляються власні системи освіти для всіх категорій співробітників і стратегії взаємодії з ключовими університетами, що готують фахівців для необхідної галузі; існують різні види тренінгів, які охоплюють всіх співробітників штату транснаціональних корпорацій
Планування кар'єри	внутрішнє по вертикалі за рівнями ієрархії; перехід з організації в організацію	внутрішнє по вертикалі за рівнями ієрархії; внутрішнє по горизонталі між структурними підрозділами; перехід з організації в організацію

1	2	3
Корпоративні цінності	недостатній рівень корпоративної культури	високий рівень корпоративної культури з інтеграцією різних національних цінностей
Охорона праці	впроваджуються нові стандарти лише за необхідності	активно впроваджуються нові стандарти і процедури у сфері охорони праці, промислової безпеки та охорони навколишнього середовища, проводиться масштабна робота за оцінкою
Система інформування	низька якість; створюється на основі власного досвіду	висока якість; використовуються всі новітні досягнення у сфері комунікацій
Рівень освіти керівників	не мають додаткової освіти з управління персоналом	спеціально навчаються методам управління персоналом

Успішно впроваджена така функціональність:

основні дані персоналу;  
набір персоналу;  
організаційний менеджмент;  
введення профілів кваліфікацій співробітників і профілів вимог до посад;  
управління заходами щодо навчання;  
управління планами професійного зростання співробітників;  
планування кар'єри молодих фахівців;  
формування кадрового резерву, планування спадкоємності штатних посад;  
управління системами атестацій співробітників;  
розрахунок заробітної плати.

*Висновки.* У транснаціональних корпораціях створені системи, які дозволяють оцінити кожного співробітника на основі об'єктивних критеріїв, оптимально використовувати професійний і особистий потенціал фахівців, розраховувати заробітну плату, планувати зростання і управляти кар'єрою співробітників.

### Література

1. Кравцова Н.В. Стратегические аспекты формирования и развития персонала производственного предприятия / Н.В. Кравцова // Управление персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.jobgrade.ru/>.
2. Миляева Л. Кадровая политика / методический инструментарий / Л. Миляева,

Н. Волкова / Высшее образование в России [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rosec.ru/audit\\_op/councilsop/15122003/index2.wbp](http://www.rosec.ru/audit_op/councilsop/15122003/index2.wbp).

3. Павловська Н. Основні складові кадрової політики підприємства / Н. Павловська, Ю. Спасенко // Довідник кадровика. – 2012. – № 2. – С. 88-92.

4. Чернышев Б.Н. Управление персоналом в сервисных организациях / Б.Н. Чернышев // Управление персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dakoto.ru/1069.html>.

### References

1. Kravtsova, N.,V. (2012) 'Strategicheskie aspekty formirovaniya i razvitiya personala proizvodstvennogo predpriyatiya'. Upravlenie personalom. <http://www.jobgrade.ru/>. [accessed 17 May. 2012].
2. Milyaeva, L., Volkova, N. (2012) Kadrovaya politika / metodicheskiy instrumentariy. Vysshee obrazovanie v Rossii. [http://www.rosec.ru/audit\\_op/councilsop/15122003/index2.wbp](http://www.rosec.ru/audit_op/councilsop/15122003/index2.wbp). [accessed 17 May. 2012].
3. Pavlovs'ka, N., Spasenko, Yu. (2012) 'Osnovni skladovi kadrovoyi polityky pidpriyemstva'. Dovidnyk kadrovika. 2. pp. 88-92.
4. Chernyshev, B.,N. (2012) 'Upravlenie personalom v servisnykh organizatsiyakh'. Upravlenie personalom. <http://dakoto.ru/1069.html>. [accessed 17 May. 2012].

Надійшла до редакції 17.05.2012 р.