

ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

УДК 331.108.26

JEL Classification Code: M12

Кавтиш О.П.

к.е.н., доцент

доцент кафедри економіки та підприємництва

Національний технічний університет України

«КПІ імені Ігоря Сікорського», факультет менеджменту і маркетингу, кафедра економіки та підприємництва

Бузинник Ю.С.

студент факультету менеджменту і маркетингу, УЕ-01мп

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА У ВІТЧИЗНЯНУ ГОСПОДАРСЬКУ ПРАКТИКУ

Стаття присвячена аналізу зарубіжних моделей до організації кадрової політики підприємства. Серед них ключову роль відведено американській, японській та європейській. Надано стислу характеристику їх основним параметрам, а саме: ключовим факторам забезпечення ефективності, особливостям підбору, оцінки, стимулювання та кар'єрного зростання персоналу у рамках визначених моделей.

Досліджено основні проблеми реалізації успішної кадрової політики вітчизняними підприємствами. Розглянуто можливості до адаптації та імплементації окремих елементів даних моделей у господарську практику вітчизняних підприємств.

У статті надано перелік найбільш важливих прикладних аспектів впровадження сучасних змін, адаптації кращих практик організації кадрової політики відповідно до внутрішніх параметрів діяльності підприємств, необхідності їх попереднього якісного та кількісного узгодження. Визначено перспективи впровадження елементів тієї чи іншої моделі, окремих її елементів відповідно до особливостей їх реалізації у господарську практику вітчизняних підприємств.

Ключові слова: кадрова політика; управління персоналом; модель кадрової політики; інтелектуальний капітал.

Постановка проблеми. Одним із ключових драйверів розвитку сучасних економічних відносин макро-, мікро- та мезоекономічного рівня є інтелектуальний капітал, що виступає генератором та провідником інноваційного процесу на всіх стадіях його розвитку, водночас, фундаментальною складовою самого інтелектуального капіталу є особистість, а також наявність та можливості до реалізації її ключових професійних якостей, що на рівні підприємства, власне, і є сферою кадрової політики.

Важливість даного напрямку управлінської діяльності зумовила появу широкого спектру інструментів та організаційних заходів з побудови кадрової політики, характерних здебільшого розвинутим економікам світу. Разом з тим, активні процеси транснаціоналізації дозволили деяким з них реалізуватись у вітчизняному підприємницькому сегменті.

Проте, залишається достатньо значний прошарок національних корпорацій та суб'єктів середнього бізнесу, що мають істотні недоліки у питаннях організації кадрової політики, яка характеризується, з одного боку, зосередженням на контрольній та моніторинговій функціях, а з іншого, формалізацією стимулюючої функції, за якої матеріальна мотивація стає єдиним засобом її реалізації.

Такий підхід спричиняє відчутні наслідки, що виявляються у низькому рівні постійності кадрів, високій напруженості діяльності, низькій продуктивності праці та інших аспектах, які прямо або опосередковано впливаючи на показники ефективності підприємства, спричиняють видимі кількісно вимірні наслідки. Серед них: зростаючі темпи непродуктивних витрат та загальні тенденції до падіння прибутковості. Більш того, лише підкреслюють актуальність порушеної проблематики процеси глобального та національного рівня, які мають дестабілізаційний характер, і одними з ключових серед них є трансформаційні процеси, зумовлені впливом наростаючих пандемічних загроз. Саме тому, вкрай важливим є дослідження питань успішної адаптації та інкорпорації найбільш ефективних та передових інструментів кадрової політики з метою вирішення проблем, які набули хронічного характеру, а також тих, які виникли нещодавно проте набули загрозового характеру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження кадрової політики, особливостей її реалізації представляє собою суттєвий пласт наукових публікацій у частині виявлення засобів підвищення ефективності управління підприємницькими структурами. Найбільш вагомими у даному напрямку є роботи таких авторів, як: Л. Бунтвоська, О. Грішкова, Г. Дмитренко, А. Дударь, Ю. Палєха, А. Оксентюк, Ю. Терлецька, В. Князева, А. Колот, В. Лагутін, Ф. Хміль. Утім, попри наявність потужної теоретичної бази щодо організації кадрової політики підприємств, враховуючи існуючі тенденції, більш детального розгляду вимагають питання дослідження та практичної імплементації окремих елементів досвіду підприємств зарубіжних країн у вітчизняну господарську практику.

Мета статті. Аналіз зарубіжного досвіду організації кадрової політики, ідентифікація основних проблем вітчизняних підприємств у даному напрямі, а також визначення ключових особливостей та специфіки адаптації такого досвіду у практичну діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу. Інтелектуальний капітал та особистість, як його ключовий носій, представляє собою ядро постіндустріальних форм розвитку економічних систем. Однак, варто зауважити, що зв'язок процесів розвитку інтелектуального капіталу та економічних процесів має двоспрямований характер, тобто економічний прогрес також істотно позначається на безпосередніх носіях інтелектуального капіталу.

Згідно останніх досліджень [1], близько 64 % працівників по всьому світу вважають, що саме робота наповнює їх життя сенсом, що свідчить про те, що процеси економічного розвитку відповідним чином відображаються

на психоемоційних та світоглядних станах працівників, зміщуючи фокус їх потреб з базових фізіологічних до потреб вищих ієрархій цінності. Саме тому, кадрова політика виступає предметом особливої уваги в процесі управління підприємствами в розвинутих країнах світу, починаючи з організації процесу рекрутингу і закінчуючи мотиваційними заходами.

Враховуючи вітчизняні умови ведення господарської діяльності, підприємства не здатні забезпечити високий рівень ефективності кадрової політики, що вимагає більш детального розгляду проблем її досягнення задля реалізації у подальшому більш селективного підходу до розгляду особливостей зарубіжного досвіду управління даним напрямком діяльності підприємств.

Серед основних проблем кадрової політики вітчизняних підприємств можна виділити наступні [2-5]:

1. Неузгодженість якісних та кількісних параметрів стратегічного розвитку компанії з обраними підходами до організації кадрової політики, її сутнісного наповнення та ресурсного забезпечення.

2. Обмеженість застосовуваного інструментарію системи мотивування праці, зокрема зосередженість на матеріальному чиннику як ключовому, нехтування інструментами нематеріальної спрямованості.

3. Формалізація та низька ефективність заходів з підвищення кваліфікації персоналу, сприйняття даних заходів у якості «вимушених» витрат, позбавлених будь-якої економічної віддачі у перспективі.

4. Нерозуміння важливості інвестування у навчання та перекваліфікацію працівників як довгострокового фактору успіху компанії. Згідно дослідження Deloitte [2], більшість вітчизняних компаній визнають важливість отримання персоналом нових професійних якостей та компетенцій, утім лише 4% з них готові збільшувати фінансування таких заходів.

5. Відсутність гнучкості щодо залучення альтернативних форм трудової зайнятості, що потенційно дозволило б уникнути додаткових витрат та оптимізувати робочий простір, зокрема, даний недолік стає особливо актуальним в умовах пандемії, що формує необхідність у залученні дистанційних форм виконання трудових зобов'язань. А для розвинутих країн світу, ситуація є відмінною, зокрема, за даними Міжнародної організації праці [3] на кінець 2020 року ймовірніше за все близько 43 % працівників будуть виконувати власні обов'язки дистанційно, а 45 % підприємств готові до цього.

6. Відкритий ейджизм рекрутерів підприємства, що найчастіше виявляється в упередженому ставленні до працівників старшого віку, напряду асоціюючи останніх з технологічною відсталістю та уповільненими фізичними та когнітивними реакціями організму. Серед вітчизняних компаній, лише 7 % вважають вік за 55 років кар'єрною перевагою (серед міжнародних компаній даний показник складає 18 %), при цьому, 66 % компаній взагалі вважають такий вік істотним недоліком, хоча для міжнародних компаній такий показник складає лише 21 % [4].

7. Деструкційний вплив активних міграційних процесів на кваліфікаційний потенціал ринку праці, тобто його можливості до задоволення кадрових потреб вітчизняних підприємницьких структур. Згідно дослідження Ernst&Young [5], близько 69 % компаній на вітчизняному ринку вважають, що процеси масової трудової міграції значним чином відобразяться на їх діяльності, а 43 % вже відчували їх вплив на процеси найму та подальшого утримання працівників на посадах.

Таким чином, представлені проблеми відзначаються високим ступенем комплексності та вимагають послідовних дій у напрямку їх вирішення як з боку господарських структур, так і в контексті дій владних органів з метою покращення середовища функціонування для всіх суб'єктів взаємодій сфери трудових відносин. Одним із підходів, який дозволяє задовольнити кожен з окреслених напрямків є дослідження зарубіжного досвіду.

Проведене дослідження дозволило узагальнити основні світові моделі організації кадрової політики підприємств та виділити їх ключові особливості. До таких моделей слід віднести американську, японську та європейську.

Американська модель є основою побудови трудових відносин та кадрової політики для більшості підприємств США. Центральним елементом моделі є індивідуальність та індивідуалізований підхід при вибудовуванні кадрової політики особливо в контексті питань розподілу повноважень, оцінки результатів праці, кар'єрного просування. Вік, як параметр в системі кадрової політики американської моделі, грає мінімальну роль. Підбір кадрів здійснюється на основі слідування чітким критеріям відповідності працівника рівню кваліфікації, досвіду, психоемоційного розвитку та світогляду.

Мобільність робочої сили є невід'ємною характеристикою американської моделі, слугуючи додатковим фактором конкуренції працедавців на ринку праці. Критеріями успіху виступають індивідуалізовані критерії результативності праці кожного окремого працівника, що сприяє заохоченню конкуренції як фактору подальшого зростання ефективності праці. Базовою системою оплати праці є погодинна, державою регламентується мінімальний рівень даної погодинної ставки, механізм преміювання представлений системою бонусів, які розподіляються між працівниками наприкінці року відповідно до досягнутих результатів компанії протягом відповідного періоду. Досить поширеним серед американських виробничих підприємств є ініціювання робітниками створення різних форм добровільних об'єднань в межах фірми з метою врахування їх інтересів та участі в управлінні загалом.

Майже 25% американських фірм з кількістю працівників понад 500 осіб мають в організаційній структурі управління ради робітників чи спільні комітети робітників та адміністрації [5, с.71].

Японська модель за своєю ціннісною орієнтацією є полярною до американської. Тут фокус уваги зосереджується на колективних цінностях та соціальній ієрархії. Дана модель характеризується високим рівнем

консерватизму, що виявляється у повазі до традиційних цінностей, наявності чіткої ієрархії в якій віковий параметр відіграє провідну роль як в щодо питань меж кар'єрного зростання, так і щодо оплати праці. Невід'ємною ознакою японської моделі є довгостроковий підхід до працевлаштування кадрів, відповідно до якого підприємство власноруч формує та культивує необхідні професійні навички працівників, зокрема, і шляхом частої горизонтальної ротації з метою розширення спектру професійних компетенцій працівників та їх підготовці до подальшого вертикального професійного зростання. Виходячи з цього, на підприємствах Японії фіксується вкрай низький рівень мобільності трудових ресурсів, а самі підприємства приділяють значну увагу питанням соціального забезпечення та пільгування як на період активної трудової діяльності працівника, так і по виходу його на пенсію. Формування заробітної плати працівника здійснюється не з позицій індивідуального вкладу, а на основі колективного та соціально-орієнтованого підходу.

Вік та стаж є основою для особистої ставки, а професійний розряд й продуктивність праці є показником величини трудової тарифної ставки, яка називається «ставка за кваліфікацію» [6, с.141].

Варто зазначити, що японська модель організації кадрової політики відчула на собі істотний вплив популярної у Японії політики управління якістю, а саме кайдзен-менеджменту, що виявилось у значному розповсюдженні різних форм самоорганізації серед працівників, орієнтованих на зростання якості. Таким чином, підвищення ефективності у японській моделі досягається не шляхом внутрішньофірмової конкуренції (американська модель), а на основі колективного співробітництва.

Європейська модель базується на частковій інтеграції окремих компонентів японської та американської моделі, при цьому, ступінь тяжіння до однієї чи іншої визначається конкретною країною, відповідними історичними та соціально-економічними детермінантами розвитку. Варто зазначити, що дана модель володіє низкою особливостей, які вирізняють її серед інших моделей. Такими особливостями є виключна увага до процесу навчання та перекваліфікації працівників, дані процеси розглядаються компаніями у якості драйверів довгострокового розвитку та нарощення ефективності. Трудові відносини формуються на засадах партнерства, працівники отримують порівняно широкий пакет соціального захисту, пільг та компенсацій.

Європейський підхід зосереджений на визначенні стандарту-мінімуму, який повинен бути досягнутий співробітником, а американська модель визначає, що повинен робити працівник, щоб домогтися максимальної ефективності [7, с.125].

Окреслені зарубіжні моделі організації кадрової політики відкривають велику кількість можливостей для вітчизняних підприємств в контексті можливих заходів та систем управління кадрами. Однак, варто зазначити, що в процесі адаптації та імплементації тих чи інших заходів у господарську практику підприємства, варто зважати на ряд особливостей порядку

впровадження таких змін, які виявляють себе у забезпеченні наступних аспектів [7]:

- узгодження цілей та планів стратегічного і тактичного рівня відповідно до специфіки пропонованих змін;
- відповідність поточного ресурсного потенціалу підприємства потребам, які виникатимуть в ході реалізації змін;
- узгодження розроблених змін з домінуючими на підприємстві цінностями та принципами організаційної культури;
- комплексне бюджетне проектування пропонованих змін;
- забезпечення належного рівня поінформованості персоналу щодо запланованих змін, залучення працівників до розробки та обговорення пропонованих заходів;
- уникнення формалізації задекларованого напрямку та заходів щодо змін в кадровій політиці підприємства.

Таким чином, на основі розглянутих зарубіжних моделей організації кадрової політики та прикладних аспектів адаптації окремих їх елементів у господарську практику вітчизняних підприємств, варто зазначити, що відсутність сформованої національної моделі управління кадровими ресурсами та наявні господарсько-правові аспекти функціонування підприємницьких структур дозволяють стверджувати про можливість адаптації окремо кожної із представлених схем у господарську практику (за виключенням тих аспектів, законодавче регулювання яких відсутнє). При цьому, вибір підходу в даному випадку залежить від багатьох факторів, таких як: сфера, в якій функціонує підприємство, прийнята організаційна культура, ресурсні можливості, специфіка діяльності та посадових обов'язків працівників, етап життєвого циклу підприємства тощо.

Об'єднуючим фактором для всіх моделей є важливість створення сприятливого внутрішньофірмового середовища росту ефективності та важливості використання при цьому у якості каталізатора відповідних процесів систему навчання та перекваліфікації.

Підсумовуючи, зазначимо, що належна адаптація та імплементація окремих елементів зарубіжних моделей представляє собою високу практичну цінність, адже дозволяє забезпечити більш комплексний підхід у вирішенні ключових проблем кадрової політики.

Висновки. В ході проведеного дослідження, було здійснено аналіз зарубіжного досвіду прикладних питань організації кадрової політики підприємства, в рамках якого виокремлено американську (ефективність досягається за рахунок індивідуалізації досягнень, відповідальності, оцінки та винагороди працівників, що стимулює внутрішню конкуренцію), японську (ефективність досягається шляхом утвердження атмосфери колективізму, орієнтації на ефективність, чіткої ієрархії та постійній горизонтальній ротатії персоналу) та європейську (ефективність досягається шляхом налагодження партнерських відносин у колективі та забезпеченню постійного розвитку професійних компетенцій персоналу

підприємства) моделі. Визначено базові проблеми, з якими стикаються вітчизняні підприємства у процесі організації процесу управління кадрами, а також описано ключові аспекти адаптації елементів описаних зарубіжних моделей у господарську практику українських підприємств.

Список використаних джерел

1. Rogel. C. 2018 Employee Engagement Driver Benchmark Results. *DecisionWise*. 2019. URL: <https://www.humanresourcetoday.com/2018/benchmarking/?open-article-id=7926353&article-title=2018-employee-engagement-driver-benchmark-results---decisionwise&blog-domain=decision-wise.com&blog-title=decision-wise>.
2. Міжнародне дослідження Deloitte 2020 Human Capital Trends. *Deloitte*. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html>.
3. Helping the gig economy work better for gig workers. *International Labour Organization*. 2020. URL: https://www.ilo.org/washington/WCMS_642303/lang-en/index.html.
4. Аблицова А. HR-тренды 2018: чем Украина отличается от мира. *HR-Лига*. 2018. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=18783>.
5. Кулик Я. О., Чен Н. О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2015. №.12. С. 70-75.
6. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №. 2 (54). – С.137-144.
7. Зверева Л. Г., Никитина А. В., Казарьян М. Ю., Топольян Е. Л. Исследование особенностей использования компетентностного подхода к управлению персоналом в системе основных образовательных программ ВУЗа. *Экономика устойчивого развития*. 2016. №.4. С. 125-128.

References

1. Rogel, C. (2019) '2018 Employee Engagement Driver Benchmark Results', *Deloitte*, [Online]. Available at: <https://www.humanresourcetoday.com/2018/benchmarking/?open-article-id=7926353&article-title=2018-employee-engagement-driver-benchmark-results---decisionwise&blog-domain=decision-wise.com&blog-title=decision-wise> (Accessed: 1st December 2020).
2. (2020) 'Mizhnarodne doslidzhennia Deloitte 2020 Human Capital Trends', *DecisionWise*, [Online]. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2020-global-human-capital-trends-report.html> (Accessed: 1st December 2020).
3. (2020) 'Helping the gig economy work better for gig workers', *International Labour Organization*, (), pp. [Online]. Available at: https://www.ilo.org/washington/WCMS_642303/lang-en/index.html (Accessed: 1st December 2020).
4. Aplytsova, A. (2020) 'HR-trendy 2018: chem Ukrayna otlychaetsia ot myra', *HR-Lyha*, [Online]. Available at: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=18783> (Accessed: 1st December 2020).
5. Kulyk, Ya.O., Chen, N.O. (2015) 'Vitchyznianyj ta zakordonnyj dosvid upravlinnia personalom', *Visnyk Cherkas'koho universytetu. Seria: Ekonomichni nauky*, 12, pp. 70-75.
6. Denysenko, M.P., Budiakova, O.Yu., Voloschuk, Yu.V. (2019) 'Zarubizhnyj dosvid upravlinnia personalom', *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 2(54), pp. 137-144.
7. Zvereva, L.G., Nikitina, A.V., Kazar'jan, M.Ju., Topol'jan, E.L. (2016) 'Issledovanie osobennostej ispol'zovanija kompetentnostnogo podhoda k upravleniju personalom v sisteme

Кавтыш Оксана Петровна

к.э.н., доцент

доцент кафедры экономики и предпринимательства

Национальный технический университет Украины

«КПІ імені Ігоря Сикорського», факультет менеджмента и маркетинга,

кафедра экономики и предпринимательства

Бузинник Ю.С.

студент факультета менеджмента и маркетинга, УЕ-61

Национальный технический университет Украины

«КПІ імені Ігоря Сикорського», факультет менеджмента и маркетинга,

кафедра экономики и предпринимательства

ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ АДАПТАЦИИ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА ОРГАНИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ОТЕЧЕСТВЕННУЮ ХОЗЯЙСТВЕННУЮ ПРАКТИКУ

Статья посвящена анализу зарубежных моделей к организации кадровой политики предприятия. Среди них ключевую роль отведено американской, японской и европейской. Предоставлено краткую характеристику их основным параметрам, а именно: ключевым источникам обеспечения эффективности, особенностям подбора, оценки, стимулирования и карьерного роста персонала в рамках определенных моделей.

Исследовано основные проблемы реализации успешной кадровой политики отечественными предприятиями. Рассмотрены возможности к адаптации и имплементации отдельных элементов данных моделей в хозяйственную практику отечественных предприятий.

В статье дан перечень наиболее важных прикладных аспектов внедрения современных изменений, адаптации лучших практик организации кадровой политики в соответствии с внутренними параметрами деятельности предприятий, необходимости их предварительного качественного и количественного согласования. Определены перспективы внедрения той или иной модели, отдельных ее элементов в соответствии с особенностями их реализации в хозяйственную практику отечественных предприятий.

Ключевые слова: кадровая политика; управление персоналом; модель кадровой политики; интеллектуальный капитал.

Kavtysh Oksana

Ph.D., associate professor of department of Economics and Entrepreneurship, Faculty of Management and Marketing National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

Buzynnyk Yurii

student of Faculty of Management and Marketing, UE-01mp National Technical University of Ukraine

"Igor Sikorsky Kyiv Politechnical Institute", Faculty of Management and Marketing, Department of Economics and Entrepreneurship

PRACTICAL ASPECTS OF FOREIGN EXPERIENCE ADAPTATION IN ORGANIZATION OF HUMAN RESOURCES POLICY OF THE ENTERPRISE INTO DOMESTIC BUSSINESS PRACTICES

The article is devoted to the analysis of foreign models to the organization of the personnel policy of the enterprise. Among them, the key role is assigned to the American, Japanese and European. A brief description of their main parameters is provided, namely: key sources of efficiency, features of selection, assessment, incentives and career growth of personnel within certain models.

The main implementation problems of the successful personnel policy by domestic enterprises are investigated. The possibilities for adaptation and implementation individual elements of these models into the economic practice of domestic enterprises are considered.

The article provides a list of the most important applied aspects of introducing modern changes, adapting best practices of organizing personnel policy in accordance with the internal parameters of the enterprise, the need for their preliminary qualitative and quantitative agreement. The prospects for the realization of one or another model, or its individual elements, in accordance with the peculiarities of their implementation in the economic practice of domestic enterprises have been determined.

Key words: personnel policy; personnel management; model of personnel policy; intellectual capital.

Кавтиш Оксана Петрівна

oksanakavtysh@ukr.net

Бужинник Юрій Сергійович

buzynnyk_y@ukr.net