

Система регулювання підвищення інноваційності виробничого потенціалу регіону включає поряд з державним регулюванням і ринкове саморегулювання, тобто безпосередній вплив ринкового середовища на його функціонування. Ринкове саморегулювання здійснюється через ринкові відносини, що складаються між виробниками продукції в регіоні, а також відносини між виробниками і постачальниками, виробниками і споживачами. Однак зараз ці відносини ще недостатньо сформовані.

Позитивних зрушень у напрямі сприяння інноваційності виробничого потенціалу регіону можна досягнути лише шляхом послідовної і комплексної реалізації збалансованої та врівноваженої податкової, цінової, експортно-імпоротної та інвестиційної політики з урахуванням реальних можливостей бюджету, забезпечення сприятливих ринкових умов господарювання, оскільки інноваційні процеси гальмуються в основному дефіцитом обігових коштів та браком державної підтримки інноваційної діяльності в регіоні.

Отже, підвищення рівня інноваційності виробничого потенціалу регіону сприятиме підвищенню ефективності його використання та забезпечить конкурентоспроможність продукції за рахунок зниження матеріло- і енергомісткості виробництва, поліпшенню її споживчих якостей, сприятиме збільшенню споживчого попиту на неї як на внутрішньому, так і зовнішніх ринках збуту. Саме тому необхідно провести на підприємствах регіону модернізацію виробництва, широко впроваджувати нову техніку і технології для зменшення матеріало-, енерго- і ресурсомісткості виробництва та здійснити комплексну автоматизацію і механізацію виробничих процесів.

В ринкових умовах господарювання повинна надаватися всебічна підтримка поряд з великими підприємствами розвитку невеликих виробництв з високим рівнем технологічного оснащення виробничих процесів, широким застосуванням малогабаритного устаткування, що дасть змогу змінити структуру переробки сировини, збільшити випуск та розширити асортимент продукції.

Література

1. Бубенко П.Т. Регіональні аспекти інноваційного розвитку : [монографія] / Бубенко П. Т. – Харків : НТУ“ХПІ”, 2002. – 316 с.
2. Долишний М.И. Социально-экономический потенциал региона / М.И. Долишний, Е.И. Бойко, И.М. Петрович. – К. : Наукова думка, 1985. – 217 с.
3. Дорогунцов С. Трансформація структури економіки: теорія і практика / С. Дорогунцов, О. Горська // Економіка України. – 1998. – № 1. – С. 56 – 64.
4. Иванов Н.И. Восстановление производственного потенциала Украины / Н.И. Иванов // Економіка промисловості. – 1998. – № 1. – С. 14 – 23.
5. Писаренко С.М., Особливості інноваційного розвитку регіонів України / С.М. Писаренко, О.М. Луцків // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна: випуск 18. Ч. 1. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2005. – С. 70 – 74.
6. Стеченко Д.М. Інноваційні форми регіонального розвитку : [навч. посіб]. / Стеченко Д. М. – К. : Вища школа, 2002. – 254 с.
7. Статистичний щорічник Хмельницької області за 2007 р./ [за ред. В. В. Скальського]. – Хмельницький, 2008. – 430 с.

Надійшла 08.05.2009

УДК 331.108 (477)

В. О. ШИПУЛІНА, О. В. КАСПРУК
Хмельницький національний університет

НОВІТНІ ПІДХОДИ ДО ЗАЛУЧЕННЯ КАДРОВИХ РЕСУРСІВ

В умовах існуючої економічної кризи вагомість кадрового потенціалу і управління ним зростають. З'явилися можливості залучити кращі трудові ресурси, використовуючи для цього найефективніші і найоптимальніші методи. Розглянуто новітні методи пошуку і відбору працівників на підприємстві. Проаналізовані переваги і недоліки даних методів, умови їх застосування, особливості їх підбору, відмінності новітніх методів від застарілих методик залучення працівників.

The importance of staff potential and its management grows in the conditions of existent economic crisis. Possibilities to attract the best labour resources have been appeared, using the most effective and most optimum methods for this purpose. The newest methods of search and selection of workers on the enterprise have been considered. Advantages and lacks of these methods, conditions of their application, features of their selection, and differences of the newest methods from the out-of-date methods of attraction of workers are analysed in the article.

Глобалізація економіки, нові інформаційні технології та стрімкий розвиток суспільства призводять до зміни структури організації – її суті і принципів управління, а відповідно і управління персоналу. За даними Світового Банку в країнах з перехідною економікою, до яких належить Україна, 16% економічного росту зумовлені фізичним капіталом, 20% – природним, а 64% пов'язані з людським капіталом [5]. Тому,

все частіше однією із головних конкурентних переваг компанії на ринку вважають талановитих висококваліфікованих працівників.

Дослідженню даної теми присвячено багато публікацій вітчизняних і закордонних науковців: Кузнєцова Т., Денисова А., Вілкокс Г., Малешин В., Гладков Э. Основною метою даної роботи є аналіз сучасних новітніх підходів до залучення працівників, їх актуальність і ефективність.

Застосування новітніх підходів до набору працівників стає ключовим фактором успіху. Тому, жодне підприємство, якщо воно дбає про своє майбутнє, не може дозволити собі наймати випадкових людей як з точки зору витраченого часу і зусиль, так і з точки зору фінансових ресурсів.

До змін потрібно адаптуватися, і хто раніше це зрозуміє і використає, той зможе ефективно і успішно працювати. Тому змінюються концептуальні підходи до набору кадрів. За часи Радянського Союзу і пострадянського періоду керівники підприємства намагалися мінімізувати будь-які витрати, і витрати пов'язані з набором кадрів у тому числі. Основним результатом, якого вони прагнули досягти, були встановлені державою норми і показники, без зацікавленості у покращенні їх рівня. Пріоритетом сучасного підходу, є прагнення формування витрат на такому оптимальному рівні, що дасть змогу досягти максимально можливих результатів процедури найму персоналу.

Сьогодні на українському ринку праці в значній мірі копіюються економічні механізми західних країн. Відповідно розширюється множина і різноманіття інструментів у сфері набору кадрів. Залучити працівників можливо як власними силами, так і за допомогою сторонніх організацій.

Консалтингові агентства не займаються безпосереднім пошуком працівників, а надають необхідну інформацію, зокрема: дані про загальний стан ринку праці, наявність працівників певної категорії, рівень заробітної плати, надання консультативної інформації, і іноді допомогу в її реалізації. Останнім часом кількість даних агентств стрімко зростає, що говорить про затребуваність цих послуг.

Рекрутинг займається пошуком і підбором персоналу для компанії-замовника, використовуючи декілька методів. Першим й одним з досить дорогих методів є Executive Search (прямий пошук), обов'язковою умовою якого є широкомасштабне дослідження ринку праці, тобто прямий пошук фахівців, що потенційно відповідають вимогам вакансії, через послідовний набір заходів. Сама послуга Executive Search передбачає надання клієнтові одних із кращих фахівців на ринку. Це досить трудомісткий процес, і виконання проекту за Executive Search може зайняти досить багато часу.

Другий метод – Head Hunting, або так зване «Полювання за головами», є неодмінною складовою Executive Search і має на увазі пошук фахівців, які вже відбулися як ефективні менеджери й вкрай рідко шукають іншу роботу, іншими словами це «переманювання» кращих працівників у кращі компанії, і готовність за це заплатити. Іноді замовник прямо вказує на того фахівця, що йому потрібний. Головна відмінність Head Hunting від традиційного рекрутмента – його цілеспрямованість у порівнянні з масовим пошуком. Як правило, такі послуги оцінюються в розмірі 25 – 35 % річного доходу шуканого фахівця [4]. Даний вид пошуку включає в себе найчастіше неетичні методи (рис. 1).

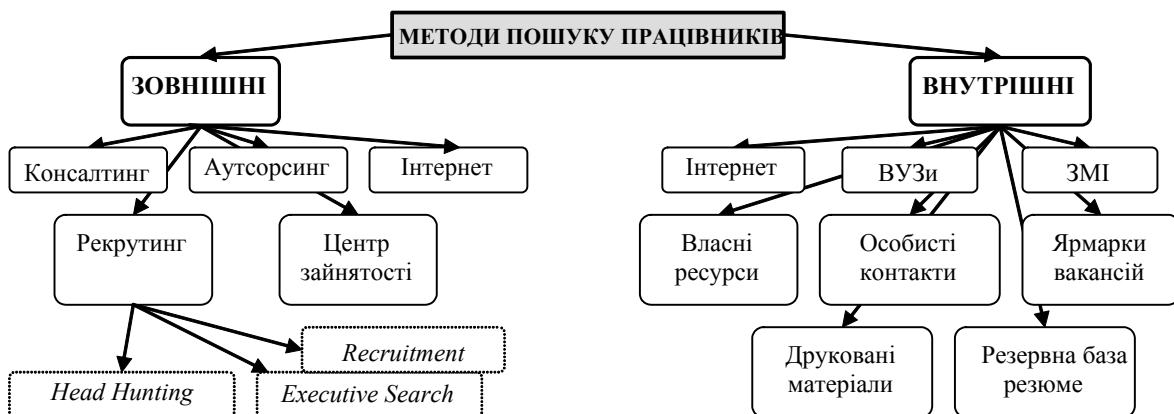


Рис. 1. Методи пошуку працівників

У класичному рекрутменті використовуються більш прості методи пошуку активних працівників: база даних, оголошення в газетах й Інтернеті. Робота рекрутерів складається з перегляду анкет і резюме, відсіюванні невідповідних кандидатів, проведенні співбесід з найбільш кваліфікованими фахівцями й наданні Short-list претендентів компанії-замовнику. Вартість даної послуги, як правило, визначається індивідуально й коливається в межах 10 – 20 % від річного доходу шуканого співробітника [4]. Розмір оплати залежить від категорії персоналу, терміновості замовлення, складності пошуку, вимог до кандидата й умов оплати майбутнього співробітника.

Перевагою даних агентств є те, що вони здатні забезпечити більш високий рівень послуг, за рахунок спеціалізації і більш широких можливостей, ніж це робилося б власними силами. Також позитивними

моментами є те, що це дає змогу спрощувати управлінський процес, якщо пошук потребує неетичних методів, збереження позитивного іміджу компанії. Недоліками є те що, по-перше, це може відбуватися не з тією якістю, оскільки в межах збереження комерційної таємниці, буде надана не вся інформація. По-друге, це потребує тривалого часу і значних матеріальних ресурсів (від 10% до 50% річного доходу працівника), якими не завжди володіють малі або новостворені підприємства [4].

Серед даних агентств окремо доцільно виділити послугу аутсорсинга (від англ. outsourcing — «зовнішнє джерело») — поняття, що охоплює не лише питання «оренди» персоналу. Він поділяється на бізнес-аутсорсинг та аутстафінг. Бізнес-аутсорсинг є виведенням за межі підприємства непрофільних завдань та залученням для їх вирішення підрядників. При бізнес-аутсорсингу замовнику потрібні не конкретні працівники, а виконання певної роботи. А от аутсорсинг, пов'язаний з наймом персоналу, називається аутстафінгом (від англ. outstaffing — «поза штатом»). При такому виді аутсорсингу компанія-провайдер набирає до штату працівників, які фактично працюють (постійно або тимчасово) в іншій компанії (у замовника). Аутстафінг поділяється на: лізинг персоналу (потрібний замовнику персонал перебуває постійно у штаті провайдера, а замовник залежно від необхідності обирає собі того чи іншого працівника); добір тимчасового персоналу (найчастіше строком до 3 місяців (наприклад, сезонні роботи); виведення персоналу за штат (підприємство виводить своїх постійних співробітників за штат (звільняє), а до штату їх приймає провайдер).

За допомогою аутсорсингу підприємство-замовник має можливість оптимізувати витрати на виробництво продукції, оплачуючи тільки вартість аутсорсингових послуг компанії-провайдера. Крім того, доцільніше періодично залучати фахівця широкого профілю з великою практикою, ніж тримати у штаті фахівця, який задіяний нечасто. Недоліком є те, що у деяких випадках може бути ускладнене оперативне управління з боку замовника найнятими працівниками. Але найголовнішим недоліком аутстафінга в Україні є відсутність нормативної бази, яка б його регламентувала. Тому договори аутстафінга можуть бути визнані недійсними в судовому порядку. Крім того, у результаті застосування технології аутстафінга можливе зниження фактичної продуктивності праці працівників.

У даний період значимість центрів зайнятості більше зводиться до обліку незайнятих працівників, ніж до реального їх працевлаштування. Проте в майбутньому дані центри все ж досягнуть необхідного конкурентного рівня серед інших агентств, за рахунок розширення спектру їх послуг, більшої специфікації, використання і поновлення методологічної бази досягнення певних завдань.

Для підприємства, що здійснює пошук, доцільним може бути закриття вакансії власними працівниками. Однак висування на нову посаду кандидата із числа вже працюючих співробітників — дуже делікатна справа. Не слід видаляти надіслані на різні вакансії резюме з бази даних, навіть після закриття всіх вакансій. Належним чином упорядкована база даних є коштовним робочим інструментом менеджера з персоналу. Таку базу даних дуже зручно зберігати в поштових програмах «The Bat!», «Outlook Express» й ін.

Пошук кандидатів через особисті зв'язки має на увазі й обмін інформацією про кандидатів, котрих не взяли на певне підприємство, між менеджерами даних підприємств на умовах постійної взаємовигідної допомоги. Вузи й коледжі також є постійними «джерелами» фахівців. Перевагу від цього співробітництва одержують великі компанії «з ім'ям». Рівень заробітних плат у таких організаціях нерідко більш високий, чим у середньому на ринку, і молодий фахівець, «виращений» у компанії, залишається лояльним до неї протягом багатьох років. Друковані видання, такі як листівки і настінні оголошення, зараз актуальними є лише для мережних компаній.

Позитивним в них є те, що оголошення про запрошення на роботу й стійка з анкетами безпосередньо в операційному залі не тільки не шкодять іміджу компанії, а навпроти, піднімають її престиж в очах клієнтів, адже це свідчення того, що організація росте, розвивається. На даний час актуальним і ефективним є участь у ярмарках вакансій. Це відмінна PR-акція на ринку праці, участь у ній дозволить не тільки залучити нових співробітників, але й підвищити імідж компанії як роботодавця. Акція повинна бути добре організована й піднесена як міні-шоу, це додаткова реклама компанії.

Проте серед усіх методів, найбільш розповсюдженим і з великим потенціалом є використання Інтернету. Це може бути пошук спеціалістів на спеціальних сайтах пошуку роботи, або на спеціалізованих професійних форумах. Також дієвим є розміщення вакансій на сайті компанії, що дасть потенційним працівникам ознайомитись як з вакантним місцем, так і з самою компанією. Взагалі використання можливостей Інтернету є досить перспективним, проте є ряд недоліків серед яких: перехід з безкоштовних до платних послуг спеціалізованих сайтів без будь-яких гарантій результатів; недостатня кількість спеціалістів як з боку підприємств, котрі шукають працівників, так і з боку спеціалістів, які безпосередньо створюють і on-line обслуговують даний сайт.

Також при підборі персоналу потрібно враховувати імідж підприємства, який може складатися з загальних характеристик підприємства (стабільність, комфорт, місце розташування), даних про рівень заробітної плати, інформації про корпоративну культуру підприємства і т.д. Це можна досягти за допомогою відкритості інформації про компанію: розміщення в різноманітних виданнях інтерв'ю з працівниками, розповідей про «історію успіху». Позитивний імідж буде працювати не лише на залучення кращих кадрів і більшого їх прагнення до співпраці, а й на заделегіть позитивне відношення майбутнього

працівника. Проте бажаний сформований імідж підприємства повинен обов'язково відповідати реальному стану.

Часто при залученні кадрів використовують як складову іміджу, або як окремих елемент, таке поняття, як ціннісна пропозиція працівникам (ЦПП). Вона визначається як набір ключових положень, що інформують ринок і формують зацікавленість певних груп працівників. Для того, щоб скласти відповідну ЦПП виділяють набір ключових питань і очікувань працівників (рис. 2). Аналіз і визначення найбільш пріоритетних факторів надає можливість формування відповіді – програми, політики, принципів, котрі і будуть складати ЦПП відповідного підприємства і для різних груп працівників.

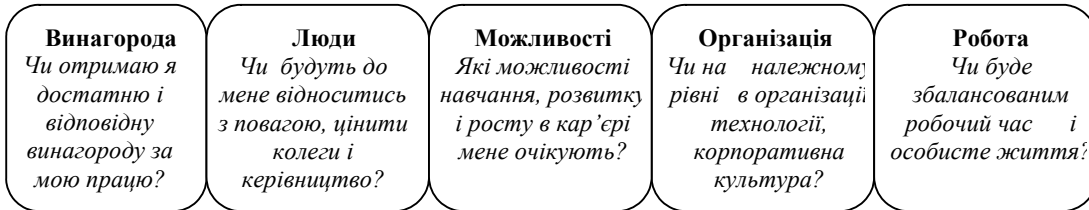


Рис. 2. Ключові очікування і питання при формуванні ЦПП

Важливо зазначити, що які б методи і засоби пошуку працівників не використовувала б компанія, головним при наборі персоналу є безпосередній їх відбір на самому підприємстві. На даний момент існує можливість вибору серед широкого кола інноваційних методів (рис. 3).

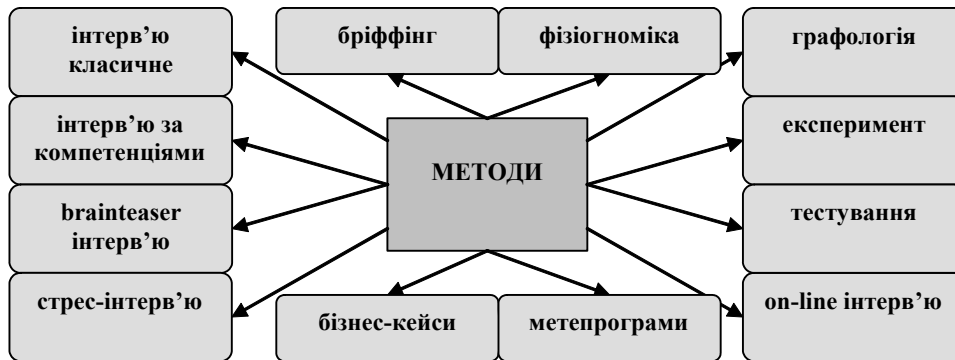


Рис. 3. Методи підбору персоналу

Перед початком проведення зустрічі з потенційним працівником ретельно вивчаємо резюме, що надійшли. Так як людина, що влаштовується на роботу прагне «продати себе» якнайкраще, то доцільно застосувати методіку «Контент», яка має за мету звернення уваги роботодавця в резюме на те, на що сам працівник звертає більшу увагу. Це буде вказувати на його погляди, цінності і мотиви. Проте не потрібно забувати, що це лише резюме, тобто підготовка до основного відбору працівників.

Одним із найбільш розповсюджених методів відбору є інтерв'ю. Раніше співбесіда мала собою на увазі формальні питання щодо уточнення резюме і вмій. На сьогодні ж існує багато підходів і варіацій даного методу підбору персоналу: вільне або структуроване, особисте чи групове, панельне, послідовне і т. д. Також можна побудувати співбесіду у вигляді маленького спектаклю. Прикладом може бути *Інтерв'юер «Незнайка»* – інтерв'юер відіграє роль некомпетентної в даному питанні людини. Здобувач у такому випадку змушений відігравати роль «експерта» і пояснювати часом досить складні для сприйняття непрофесіонала нюанси своєї роботи. Співбесіда дозволяє одержати досить повну інформацію про професійно важливі й особистісні якості здобувача, про наявний в нього досвід роботи, але не дає можливості оцінити рівень володіння практичними навичками. Тому її доцільно застосовувати у поєднанні з іншими методами [6].

Тестування фактично є письмовим вираженням співбесіди, тому механізм побудови складання анкет є схожим до механізму побудови інтерв'ю. Однак існує багато інтерпретацій даного методу:

1. Тест Равена (логіка, тривалість до 30 хвилин) – визначає здатність до розв'язання інтелектуальних задач і вмій швидко адаптуватись до нових умов. Він має дві оцінки: правильність рішення і витрачений час.

2. Тест Клімова (профіль переваг об'єктів праці, 5 хвилин) пропонує порівняти діяльність 5 різних типів: робота з об'єктами природи, технічними об'єктами, людьми, знаковими системами і художніми образами. На основі тесту робиться припущення щодо напрямку майбутньої діяльності (супровід, управління проектом), а також способу яким буде це робитися.

3. Тест «Незавершених речень» (15 хвилин). Речення обираються не випадково, а відповідають необхідним темам: відношення до себе, колег, очікування від роботи і т.д.

В наш час звертають увагу на отримання знань про людину не лише за змістом відповідей на питання, а й за формою їх заповнення, так: *акуратність* якщо необхідно заповнити маленьку за розміром таблицю і претендент не вийшов за її межі; *вміння працювати в якості підлеглого* – аналізуючи кількість незаповнених питань, точність виконання поставлених завдань, відсоток змістовних відповідей на відкриті питання; *конфліктність*, якщо претендент сильнішим натиском в анкеті виділяє слово «ні»; *ведучі базові конструкції* – співставляємо на основі відповідей базові конструкції претендента і з тими, що ми очікуємо від працівника. Однак розробка анкет потребує багато часу і додаткових витрат, тому це потрібно враховувати при виборі даного методу.

Деякі роботодавці використовують такий метод, як *фізіогноміка*. Суть його полягає у визначенні характеру людини по його зовнішності. Проте використання фізіогноміки доцільне при умові великого досвіду кадровика в цьому напрямку та й з великою обережністю. Звичайно, кожен роботодавець частинно використовує цей метод, оскільки проводячи співбесіду, формує враження про зовнішній вигляд претендента (осмислено чи ні).

Brainteaser-інтерв'ю дослівно перекладається як «інтерв'ю, що лоскоче мозок». Суть його полягає в тому, що претендентам потрібно дати відповідь на нестандартні питання або розв'язати логічну задачу. Ціль даного методу – перевірити аналітичне мислення і творчі здібності претендента, цільова аудиторія – працівники розумової праці. Найбільшим популяризатором даного методу вважається компанія «Microsoft». Так, наприклад, є корпоративна легенда про те, як один із працівників компанії, йдучи по вулиці, вигадав питання «А чому каналізаційні кришки круглі?», і з успіхом застосовував його в наборі працівників.

Іноді використовують складніші завдання, застосовуючи кейс-методику. Для претендента будують певну складну ситуацію і претендент шукає варіанти вирішення цього завдання поетапно, розв'язуючи проблеми з кожним окремим складовим ситуації. Даний метод найчастіше використовується для підбору керівників.

Останнім часом також широкого розповсюдження набув метод «за компетенцією», суть якого полягає у виявленні компетенції претендента і співставленні з тим, що необхідне для виконання функціональних обов'язків. Спочатку претендента потрібно навчити алгоритму знаходження і структурування даних, пояснюючи йому суть методу у ході спілкування і задаючи уточнюючі питання. Проте питання щодо самої компетенції не потрібно задавати прямо, а опосередковано. Даним способом можливо оцінити 5 – 6 компетенцій за інтерв'ю з затратою часу 1,5 – 2 години. Компетенції на кожному підприємстві різні, оскільки різні умови праці, цілі і вимоги, наприклад «вміння працювати під тиском», «вміння бути лідером», «вміння переконувати».

Великої популярності набувають стрес-інтерв'ю, однак забувається про те, що вони актуальні до певних типів працівників або необхідність їх адаптації до своїх умов діяльності. Даний метод використовується для оцінки стресостійкості спеціаліста, котрому прийдеться працювати у відповідних умовах. Під час даного інтерв'ю потрібно намагатися «вивести із себе» претендента неочікуваними і спеціально неприємними питаннями і поведінкою. Проте це може негативно вплинути на імідж підприємства як роботодавця, тому метод вимагає великої підготовки [3].

Одним із нестандартних методів є метод графології – проведення психодіагностики претендента на основі вивчення його почерку. Плюсами даного методу є те, що ви зможете уникнути обману з боку претендента, а також проведення діагностики можливо й без інформування об'єкта вивчення. Мінусами – даний метод потребує специфічних глибоких знань людини в даній сфері.

Серед запропонованих методів підбору персоналу гарні результати можна отримати за допомогою експериментальних методів. Для претендента формують певні ситуації наближені до реальних, котрі матимуть місце в майбутній роботі, і аналізують, яким чином він їх вирішує. Плюсом даного методу є те, що за допомогою цього методу можна побачити вміння претендента на практиці, а мінусами те, що він потребує великої затрати часу, відривання від роботи інших працівників, додаткових матеріальних витрат. Існують такі види експериментального методу: виконання зразків роботи, пробні завдання, відвідування підприємства, ситуаційні завдання.

Груповий підхід до набору працівників покладений в основу методу брифінгу. Найчастіше даний метод застосовують при масовому наборі працівників розумової діяльності. На проведення витрачається певний спланований час: на основі отриманих резюме формуються групи і проводиться брифінг (2 дні), зводяться підсумки роботи і проводиться завершальна зустріч з обраними працівниками (4 дні). В загальному підсумку (враховуючи незаплановані обставини) – 6 – 7 днів, на що раніше витрачалось до 30 днів. Це відбувається за рахунок того, що скорочується кількість зустрічей, скорочуються витрати часу на розповідь про фірму і обов'язки працівника кожному претенденту. Сам метод не потребує великої підготовки: потрібні ведучий, керівник підрозділу, цифрова фотокамера, годинник, диктофон і папір для записів. Тривалість зустрічі складає приблизно 3 години. Безпосереднє проведення брифінгу передбачає певні етапи: розповідь про попереднє місце роботи, (не більше 2 хвилин, розповіді записуються на диктофон), перелік вмінь, види робіт якими володіють претенденти, проведення ситуаційних ігор, на основі

чого формують рейтинг працівників [2].

Одним із сучасних ефективних методів є складання метапрограм, або так званий метод lab-profile. З його допомогою можливо виявити найбільш важливі характеристики стилю мислення людини. Однією із головних переваг даного методу є те, що він дає можливість уникати соціально-бажаних відповідей. Проте складністю його застосування є потреба спеціальних змістовних знань у рекрутера і значного досвіду застосування. Кожна метапрограма представляє собою один із двох протилежних підходів до вирішення завдань (табл. 1). Порівняння особистих орієнтирів претендента та сформованих цінностей підприємства дасть можливість найбільш точно підібрати відповідного працівника [1].

Таблиця 1

Приклади метапрограм

Параметри	Вид метапрограми	
	Внутрішня референція	Зовнішня референція
База прийняття рішення	Базується на власних поглядах, власному досвіді	Поради інших щодо норм і критеріїв прийняття рішень або загальноприйнятих правил
Сильні сторони	Самостійність оперативність в оцінці і реалізації ситуацій	Краще працює під зовнішнім керівництвом. Орієнтований на погляди інших
Слабкі сторони	Ігнорування інструкцій і об'єктивних порад	Потребує порад і підтверджень сторонніх. Невпевнений у власних вчинках

Одним із перспективних методів є метод on-line інтерв'ю. Суть його полягає у спілкування через мережу Інтернет. Якщо це відбувається через месенджингові програми, то даний метод буде не зовсім об'єктивним, оскільки в процесі переписки кадровий агент не бачить людину, і тому не має змоги оцінити її та її поведінку. Ці недоліки можуть усунути програми, які дають змогу on-line бачити один одного в режимі відео – програми типу Skype.

Даний метод потребує веб-камери і встановлену даного типу програму на комп'ютері, доступ до мережі Інтернет. Однак при такому методі потрібно дотримуватись певних правил: чіткість встановлення часу зустрічі, потрібно, щоб претендент надсилав разом резюме і фотографію, при претендентові повинні бути документи, що засвідчують особу. Претенденти зможуть самі слідкувати за власними успіхами на персональній захищеній паролем сторінці. На даний момент досить мала кількість підприємств використовує цей метод. Також потрібно враховувати, що не всі претенденти мають як можливість доступу до Інтернету, так і самі знання про даний метод. Особливо це стосується працівників фізичної праці. Проте він дасть можливість значно скоротити витрати часу і грошей для обох сторін. Тому була б актуальною організація через центри зайнятості широко розповсюдженого доступу до проведення даних on-line інтерв'ю із формуванням всеукраїнської мережі, створенням національної бази даних. Також доцільним було б залучитися підтримкою комп'ютерних клубів і самих підприємств, заключивши з ними відповідні договори.

Окрім використання методів набору, потрібне налагодження взаємовідносин «роботи» з майбутнім працівником. Новачка потрібно адаптувати і мотивувати (зацікавити) до роботи. Залежно від типу адаптації (фізична, соціально-психологічна, професійна) обираються засоби і методи досягнення цього, котрі плануються ще на стадії розробки самого механізму набору працівників. Такі заходи є доцільними, враховуючи витрачені кошти і зусилля на вибір кваліфікованого відповідного працівника.

При наборі працівників слід врахувати такі небажані ситуації, пов'язані з відбором кадрів:

- 1) неоперативність;
- 2) негативний ефект першої зустрічі, потрібно підтримувати імідж гарного роботодавця, навіть в маленьких деталях (наприклад, не скасовувати зустріч за 5 хвилин, приймати людину «на ходу»);
- 3) непрофесіоналізм, невміння кадровиком використовувати обрані методи, неповне ознайомлення з тонкощами роботи шуканого спеціаліста;
- 4) неповага (наприклад, грубе спілкування після того як визначається невідповідність кандидата);
- 5) витрачання надмірних коштів на методики, що не підходять даному підприємству.

Економічний досвід накопичив велику кількість методів пошуку і набору працівників. Проте необхідно використовувати інноваційні підходи, базуючись на реальних потребах і можливостях підприємства. Недоцільно користуватися методом Head Hunting не маючи на меті конкретного працівника, використовувати послуги рекрутинга для пошуку низько кваліфікованих кадрів, проводити брифінг при наявності декількох претендентів. Наявна різноманітність методів, яка постійно вдосконалюється і розвивається, дає можливість враховувати всі особливості підприємств в процесі відбору працівників. На ринку в період існуючої кризи є велика кількість професійних працівників. Тому саме зараз актуальним є зацікавлення, залучення і відбір даних найцінніших ресурсів, використовуючи для цього ефективні і оптимальні методи. Ефективність набору працівників залежить від володіння сучасними методиками, тому за їх розвитком доцільно слідкувати.

Література

1. Антонечко А. Использование методики LAB-profile в практике управления персоналом // hrliga.com – 04.02.2008.
2. Буторин В. Брифинг как форма собеседования при подборе персонала // hrliga.com – 26.09.2006.
3. Денисова А. Нетрадиционные методы подбора персонала: особенности применения и рейтинг популярности // Управление персоналом. – 2007. – № 24. – С. 66 – 70.
4. Ермаков А. Рекрутинг и обучение: украинские реалии // Управление персоналом (укр.). – 2007. – № 3. – С. 62 – 64.
5. Клим Д. Миссия выполнима? // Управление персоналом. – 2006. – № 9. – С. 18 – 22.
6. Назарук О. Секреты успешного проведения собеседования // hrliga.com – 15.02.2008.

Надійшла 02.06.2009

УДК 69.003

О. В. ЧЕРНИШ, І. О. ТАРАСЕНКО
Київський національний університет технологій та дизайну

**ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
КРИЗОВОГО СЕРЕДОВИЩА**

В статті розглянуто основні наукові підходи щодо визначення сутності поняття фінансової безпеки підприємства; проаналізовано зв'язок фінансової безпеки з такими економічними категоріями як "фінанси підприємств" та "економічна безпека підприємства"; встановлено значення фінансового планування та фінансової стратегії в забезпеченні фінансової безпеки підприємства.

The basic scientific approaches in relation to determination of essence of concept of financial safety of enterprise have been considered in the article; connection of financial safety with such economic categories, as "finances of enterprises" and "economic security of enterprise" has been analysed; the value of the financial planning and financial strategy in providing of financial safety of enterprise was set in the article.

Необхідність забезпечення стабільності та ефективності діяльності вітчизняних підприємств потребує реалізації принципів сталого розвитку. В умовах кризової економіки, фінансової та політичної нестабільності, посилення конкурентної боротьби та негативного впливу факторів зовнішнього середовища, проблеми економічної безпеки підприємства та, зокрема, фінансової безпеки як її складової останнім часом набули великого значення. Одним з вирішальних чинників посилення актуальності цих питань виступає економічна криза в Україні, що останнім часом охопила всі сфери діяльності і стала суттєвою перешкодою на шляху забезпечення сталого розвитку економіки та суспільства.

Аналіз останніх джерел

Основні аспекти теорії економічної безпеки, та, зокрема фінансової безпеки як її складової, а також фінансової рівноваги та стійкості знайшли відображення в наукових працях вітчизняних та іноземних науковців, а саме: Л. Абалкіна, О.В. Арєф'єва [1], О.І. Барановського [3], І. Бланка [4], К.С. Горячова [5], Т.Ю. Загорельської [6], М.М. Єрмошенка [7], С.М. Ілляшенка [8], Н.В. Куркіна [9], В.В. Шликова, В. Яковлева, П.І. Орлова та інших.

Постановка завдання

Як показав аналіз, фінансова безпека підприємства як самостійна категорія стала предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців порівняно недавно. Як наслідок – відсутність єдності в тлумаченні поняття "фінансова безпека підприємства" та недосконалість понятійно-категорійного апарату його визначення, що значною мірою ускладнює розробку фінансової політики та стратегії підприємства. А це, в свою чергу, призводить до зниження фінансової стійкості та ефективності діяльності суб'єктів господарювання в умовах всесвітньої економічної кризи. На сьогодні дуже важливим є своєчасне виявлення позитивних та негативних чинників, які впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства та його конкурентоспроможність, а також формування ефективної системи фінансового планування.

Результати та їх обговорення

Сьогодні багато українських підприємств є збитковими, працюють в нестабільному економічному та політичному середовищі, переживають глибокий спад виробництва та знаходяться в критичному фінансовому стані або на межі банкрутства. За таких умов економічна безпека всіх суб'єктів підприємницької та інших видів діяльності повинна відігравати виняткову роль у їх подальшому розвитку.

В період кризи найбільшу небезпеку для підприємства становить висока ймовірність руйнування його потенціалу (виробничого, фінансового, кадрового, техніко-технологічного, екологічного), що зумовлює погіршення фінансового стану підприємства, зниження його конкурентоспроможності та підвищення ризиковості діяльності.

За таких умов ефективне функціонування підприємства в ринковому середовищі багато в чому