

- ерозія ґрунтів, зниження їх продуктивності;
- зниження продуктивності або пошкодження рослинного світу;
- знищення або зниження продуктивності тваринного світу;
- втрата або ослаблення рекреаційних, захисних, охоронних, регулюючих та інших корисних функцій лісу;
- забруднення довкілля.

Для визначення розміру премії за даним Положенням призначена шкала коефіцієнтів трудового вкладу (КТВ) залежно від неперервного стажу роботи кожного працівника. Шкалу підвищених КТВ запропоновано використовувати, якщо в екоаудиторському висновку зазначено зростання позитивних зовнішніх ефектів лісокористування, до яких належать:

- посилення рекреаційних, захисних, охоронних, регулюючих та інших корисних функцій лісу;
- підвищення продуктивності навколишніх сільськогосподарських угідь;
- покращення клімату;
- підвищення продуктивності мисливських угідь;
- підвищення продуктивності медоносних угідь.

Необхідно зазначити, що підхід до визначення позитивних і негативних зовнішніх ефектів лісокористування запозичено теж з роботи [1].

Зазначені вище положення про преміювання керівників, спеціалістів і службовців не є виключними, специфічними, прийнятними тільки для ЛГП "Галсільліс". Вони без особливих зусиль можуть бути адаптовані щодо будь-якого лісгосподарського підприємства. Їх впровадження на підприємствах лісгосподарського комплексу України в цілому дозволило б істотно підвищити матеріальну зацікавленість працівників їх апарату управління у переводі лісового менеджменту на засади сталого розвитку, підвищило еколого-економічну ефективність лісокористування і лісовідтворення в нашій країні.

Література

1. Синякевич І.М. Економіка лісокористування: Навчальний посібник. – Львів: ІЗМН, 2000. – 402 с.

УДК 502:330.15

Доц. Л.А. Янковська, канд. екон. наук – Львівський
університет бізнесу та права

РОЛЬ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Подається стратегія кадрової політики, в якій головна увага акцентується на вихованні у персоналу ринкових взаємовідносин і ринкової психології.

Використання маркетингового управління в умовах переходу до ринкової економіки вимагає до загальноприйнятих елементів маркетингу, відомих у літературі як "4Р", залучити, як основний, п'ятий елемент – кадрова політика, без застосування якого функціонування суб'єкту господарської діяльності на ринку не має перспективи.

Role of management by shot in the conditions of transition to market economy

A strategy of skilled policy, in which main attention is accented on education at personnel of market mutual relations and market psychology is given.

The use of marketing management in the conditions of transition to the market economy requires to the generally accepted elements of marketing, known in literature as "4P", it follows to attract as a basic, fifth element – skilled policy, without application of what functioning to the subject of economic activity in the marketplace the perspective has not.

У сучасній спеціальній зарубіжній і вітчизняній літературі з маркетингового управління [4, 5, 7-9] питанню управління кадрами не надається належної уваги, хоча при реструктуризації економіки і переходу до ринкових умов господарювання серед головних елементів маркетингового управління воно повинно висуватися на чільне місце. Саме на питанні формування та управління кадрами зосереджена увага автора.

Відомо, що маркетингове управління втілюється за допомогою специфічних прийомів, що становлять його інструментарій і окреслюються як "маркетингова суміш" (marketing-mix). У зарубіжній літературі вони фігурують під прийнятим скороченням "4P": produkt, price, place, promotion, що у нашій літературі їм відповідає товар, ціна, поширення (розподіл) і просування (комунікація) [13, ст. 17]. Правда, деякі автори нараховують більше, ніж 4 елементи (навіть до 12), однак всі погоджуються на 4-х основних перелічених вище [7, ст. 20].

Необхідно зазначити, що у зарубіжній літературі цей комплекс маркетингових елементів певною мірою самодостатній. Це можна пояснити тим фактом, що процес формування кадрового потенціалу, пристосованого до умов ринку здійснювався впродовж всього періоду розвитку ринку, і кадрові питання, як правило, відпрацьовані до автоматизму.

Коли ж йдеться про країни, які переживають реструктуризаційний, перехідний період, питання кадрового потенціалу вимагає певної і фундаментальної реструктуризації. І це стосується кадрового персоналу в будь-яких суб'єктах господарської діяльності, незалежно від використовуваних у них форм власності.

На нашу думку, питання стратегії управління кадрами повинно висуватися на чільне місце та займати свою позицію серед головних елементів комплексу маркетингу.

До цієї загальноприйнятої "маркетингової суміші" необхідно обов'язково додати ще одну складову маркетингових елементів управління, складову, що стосується людського фактору, і яка полягає у підготовці персоналу до умов ринкового спілкування як в середині структури, так і з безпосереднім споживачем товару чи послуг.

Головна причина полягає в тому, що у країнах, які тільки формують ринкову економіку у постсоціалістичний період, основні параметри людського фактору не відповідають вимогам ринку. У сучасних умовах ринкової економіки будь-який суб'єкт господарської діяльності не може ефективно функціонувати та утриматися на ринку впродовж тривалого часу без акцентуван-

ня особливої уваги на цій п'ятій складовій маркетингового комплексу, тобто без відповідного рівня підготовки людського фактору.

У цьому плані суть перебудовних процесів полягає в тому, що реструктуризація економіки постсоціалістичних країн вимагає, насамперед, перебудови свідомості і поведінки людей, їх відношення до своїх обов'язків. Вихована у соціалістичному дусі людина не зацікавлена у підвищенні продуктивності праці, ані у результатах діяльності структури, в якій вона працює.

Розглянемо це питання з точки зору маркетингової теорії.

Функціонування будь-яких суб'єктів господарської діяльності на сучасному ринку повинно здійснюватися за використанням комплексу маркетингу, який можна розглядати як з боку фірми, так і з боку споживача (див. табл. 1).

Такий двобічний розгляд елементів маркетингового комплексу особливо суттєвий у сучасній маркетинговій концепції при формуванні стратегії структури. Керівництво структурою повинно трактувати свою діяльність як з точки зору самої структури, так і з точки зору своїх споживачів.

Табл. 1. Маркетинговий комплекс з точки зору виробника і споживача

З точки зору виробника	З точки зору споживача
Товар	Користь
Ціна	Вартість
Поширення	Комфорт
Просування	Спілкування
Кадрова політика	Рівень обслуговування

Товар для споживача є по суті вартістю, *користю*, яку він отримує за свої гроші. За нього він платить певну суму згідно з *ціною*, яка становить для нього *вартість*. Купуючи даний товар, покупець старатиметься мінімізувати цю вартість. *Поширення* (promotion) з точки зору покупців є вигодою купівлі, *комфортом*, а *просування* – представляється як *спілкуванням* з ними виробника.

П'ятий елемент комплексу, що з точки зору виробника представляється як *кадрова політика*, споживачем розцінюється як *рівень обслуговування*.

Розширення маркетингового комплексу з "4Р" до "5Р" накладає додаткові вимоги на систему управління будь-якою фірмою, яка пропонує товар чи послуги на сучасному ринку.

Необхідність концентрації уваги на п'ятому інструменті маркетингу викликана головним чином тим, що від рівня його якості на ринку товарів чи послуг залежить стан просування товару шляхом контакту виробника з клієнтами, а також комфорт та вигода від придбання товару (послуги), що нерозривно пов'язано з маркетинговою концепцією. Не досить мати товар, потрібно його належним чином запропонувати клієнтові, що повинно бути ним розцінено як привабливість товару, або інакше "класність" послуги [6, 11, 12].

Таким чином, сьогоденні умови, в яких перебувають постсоціалістичні країни, вимагають проведення процесу реструктуризації управління людським персоналом. Така реструктуризація повинна проводитися на прин-

ципах системного підходу з врахуванням зворотного зв'язку, взаємодії спеціалістів з управління кадрами і керівників різних рівнів управління, співпраці в умовах ринкової невизначеності, поваги до людини і відповідного обміну інформації, співпраці з ринком, глобального мислення і локалізації дій.

Реалізація стратегії реструктуризації сфери людських засобів повинна впроваджуватися у кадровій політиці структури, яка повинна будуватися за різними критеріями.

Критерій підбору і селекції персоналу. Ринкова економіка характеризується наявністю не тільки ринку товарів чи послуг, але і ринку праці (робочої сили). Безробіття у країнах ринкової економіки, з соціальної точки зору, є суттєвим недоліком, і питання працевлаштування у деяких країнах висувається на головну життєву проблему. Однак, якщо розглядати це питання з боку суб'єктів господарської діяльності, то чим вищий рівень безробіття, тим легше впроваджувати згаданий вище критерій при управлінні кадрами. Фірма має великі можливості підбору і селекції кадрів, а складність побудови кадрової політики за цим критерієм обернено пропорційна величині безробіття. Використання цього критерію при правильному підході до справи не справляє труднощів.

Критерій підготовки кадрів, підвищення кваліфікації, ротації, винагородження і просування. Використання цього критерію вимагає певних зусиль та засобів, адже стратегія управління кадрами полягає у формуванні системи підбору персоналу, який відповідав би вимогам фірми. Тут йдеться про те, що у постсоціалістичних країнах спостерігається таке явище: люди не мають працевлаштування, а, якщо знаходять роботу, працювати по-новому не можуть, або не хочуть так, як цього вимагає ринкова економіка (хоча б через свій соціалістичний менталітет).

У постсоціалістичному середовищі керівництво фірми повинно мати відпрацьовану систему селекції кадрів. Така система базується на розроблених анкетних питаннях і психологічних тестах, а при прийомі на роботу повинен бути пункт в угоді, котрий визначав би випробувальний термін, або прийом на посаду як виконуючого обов'язки протягом певного строку.

Другим пунктом стратегії управління кадрами повинна бути система пріоритетних напрямків підготовки персоналу з прив'язкою до нових умов функціонування структури. Ця система мала б охоплювати належні напрямки професійної підготовки, прищеплення нових поглядів в оцінці теперішніх і майбутніх цінностей. При цьому наголос повинен бути поставлений на формуванні сприятливого клімату у структурі і на відношенні до споживачів типу: "клієнт завжди має рацію". Окрім того, повинна формуватися у співробітників переконлива віра у перспективне майбутнє структури.

Наступним пунктом стратегії повинна бути розробка системи оцінки праці на підставі нових критеріїв. З цією метою потрібно чітко визначитися, як і за якою шкалою оцінювати працю працівників згідно з такими вимогами:

- усебічна ерудиція працівника поряд з високим професійним рівнем та із вільним володінням хоча б двома іноземними мовами;
- відношення працівника до споживача:

- інтелігентність у стосунках з дійсним та потенційним клієнтом;
- задоволення бажань клієнта;
- передбачення можливих бажань клієнта;
- відношення працівника до своєї фірми;
 - патріотизм по відношенню до фірми;
 - рівень виконання службових обов'язків;
 - активність у пошуку нових ідей при виконанні службових обов'язків;
 - інші індивідуальні послуги для фірми.

Така стратегія управління персоналом повинна проводитися шляхом навчання персоналу, застосування теоретичних знань на практиці функціонування фірми, здійснення постійного контролю та оцінки праці колективу фірми.

Оцінка праці є підставою для посадового просування працівника, і від того, як вдало цей пункт буде виконуватися, так ефективно функціонуватиме фірма.

У житті споживач послуги на кожному кроці спілкується з проявою якостей людського фактору, від чого залежить хоча б те, чи потенціальний клієнт перетвориться у дійсного, постійного клієнта фірми.

Проблема підготовки персоналу вирішується нелегко, оскільки вона тісно пов'язана з проблемою соціально-економічного захисту суспільства. Та без такої реструктуризації в галузі людських засобів не може бути мови про ефективне функціонування будь-якого суб'єкту господарської діяльності у сучасних умовах. Тому кадрова політика, будучи інструментом маркетингового управління, висувається на чільне місце як один з його головних елементів, що забезпечує вищий рівень привабливості та "класності" обслуговування.

Одним з ключових факторів, які впливають на стан функціонування суб'єкту господарської діяльності, є мотивування праці. Мотивування повинно розглядатися у двох площинах: мотивування когось і мотивування до чогось. Крім того, немаловажну роль відіграє аутомотивація. Без результативного мотивування не можна розраховувати на належні досягнення у керівній роботі, більше того – не можна бути справним керівником чи менеджером.

Суть мотивування полягає у комплексі дій, скерованих на спричинення до досягнень поставлених цілей та отримання очікуваних ефектів та поведінки персоналу.

Надто однобічна орієнтація головним чином на потреби фірми, чи навпаки, на потреби і сподівання працівників – частина причина неефективності системи мотивування. Необхідно враховувати потреби і можливості як фірми, так і її працівників.

На практиці дуже часто терміни "мотивування" і "винагорода" (оплата праці) вживаються як синоніми. Однак винагорода є тільки однією з форм, хоча дуже важливою, але тільки однією з багатьох, застосовуваних в ефективній системі мотивування. Крім винагороди необхідно застосовувати ряд інших мотиваторів (матеріальних і нематеріальних), якщо хочемо досягнути успіху і повніше врахувати потреби і сподівання працівників.

Окрім того, не можна винагороду розцінювати тільки з точки зору мотивування. Адже вона є не тільки мотиватором, але й джерелом доходу працівників та їхніх сімей, а також фактором, який впливає на стан відносин у колективі, і не тільки у ньому. Правильно побудована стратегія мотивування

на фірмі є одним з провідних елементів стратегії управління кадрами в умовах ринкової економіки.

Таким чином, успішне функціонування суб'єкту господарської діяльності в ринкових умовах вимагає принципового підходу до управління кадрами, і у першу чергу до формування свідомості власника, яка була спотворена в часи планової економіки.

Література

1. **П.Ф. Друкер.** Практика управління. Москва, 1994.
2. **А.В. Войчак.** Маркетинговий менеджмент. – К.: КНЕУ, 1998.
3. **Маркетинг/** Упоряд. А.І. Кредисов. – К.: Україна, 1995.
4. **Котлер Ф.** Основы маркетинга. – М.: Ростинтер, 1992.
5. **Афонін А.** Маркетинг. Конспект лекцій. – К.: Міжрегіональний заочний університет управління персоналом, 1994.
6. **Бревнов А.А.** Маркетинг малого підприємства. – К.: Вира, 1998.
7. **Б Журавік, В. Журавік.** Управління маркетингом на підприємстві – Варшава: ПВЕ, 1996.
8. **Еванс Дж., Берман Б.** Маркетинг. – Москва, 1990.
9. – **М.: Стржижевська, Двіґх Томас, Томаш Піотровські.** Маркетинг на малих підприємствах. – Варшава: ПВЕ, 1996.
10. **Маджаро С.** Международный маркетинг. Пер. с англ. – М.: Междунар. отношения, 1979. – 264 с.
11. **Трубич С.** Особливості сучасного етапу використання трудового потенціалу// Економіка України. – 1996, № 11.
12. **Хоронжий А.** Кадрове забезпечення механізму ринкових відносин// Становлення національної економіки України. – Львів. – 1995. – С. 9-11.
13. **Л.А. Мороз, Н.І. Чухрай.** Маркетинг. – Львів: Інтелект, 1999.