

**Секція 6.**  
**Проблеми підготовки фахівців з проблем**  
**менеджменту**

*Науковий модератор:*

*к.е.н., доцент Чернишова Л.І.*

## МЕТОДИ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Бровкова О.Г., к.е.н., доцент  
Пенчева О.І.  
Недельчева М.

*Одеський національний політехнічний університет*

Актуальність проблеми: В умовах ринкової економіки однією з найважливіших умов успіху на підприємствах є підбір персоналу. Основна проблема для керівників – це правильний підбір грамотних та кваліфікованих працівників для даного підприємства. Керівник несе особисту відповідальність за раціональне використання людських ресурсів.

Метою даного дослідження є вивчення сучасних проблем, які виникають під час підбору, відбору та найму персоналу на підприємстві та засоби вирішення цих проблем.

Проблемою підбору персоналу займалися такі українські та закордонні вчені: Ф. Тейлор і Ф. Гілберт, І.В. Бізюкова, Д.А. Дорохова, А.П. Егоршин, С.А. Карташов, К. Кинан, К.А. Магалецький, Е.М. Нікольський, Л.А. Орлова, Р. Дафт, Магура Г. И., Самігін С. И., Кібанов А. Я., Назарова Г. В.

Американські науковці Ф. Тейлор і Ф. Гілберт першими висловили думку про те, що працівники не є простими частинами в загальному механізмі організації, які легко можна замінити на нові. Тому, що більше досвіду у працівника та, що довше він працює в організації, тим продуктивніше його праця.

Економічні та технологічні параметри можна чітко розрахувати та запланувати, а працездатність колективу та професіоналізм його членів, на жаль, плануванню не піддається. Тому потрібно якомога серйозніше відноситись до процесу підбору персоналу на підприємстві.

В процесі підбору персоналу виникають такі питання:

- Як правильно спланувати і організувати найм робітників?
- Як підвищити його ефективність?
- Чи можливо автоматизувати процес підбору та залучення кадрів?
- Які сучасні технології, програми, системи підбору персоналу допоможуть здійснити автоматизацію?

Для цього в практиці менеджменту використовуються такі методи як точковий, індивідуальний, а буває масовий підбір, коли потрібно знайти, підібрати і найняти велику кількість співробітників одночасно. Є зовнішній (реалізований завдяки кадровим агентствам, рекрутинговим компаніям), а є внутрішній підбір (здійснюється всередині фірми за допомогою відділу кадрів, служби по роботі з персоналом, HR-менеджерів). Зустрічається експрес-підбір, який виробляється в стислі терміни.

Найчастіше в процесі підбору персоналу менеджери зустрічаються з такими проблемами як:

1. Складності з масовим відбором персоналу – за короткий строк необхідно підібрати велику кількість кандидатів одночасно і зробити це потрібно не тільки швидко, а й ефективно та за мінімальними витратами. Існує проблема управління великим об'ємом інформації, великою кількістю ресурсів та каналів.

2. Неефективний зовнішній підбір кадрів – користування послугами рекрутингових агентств та агентів, які не завжди можуть зрозуміти кадрові потреби підприємства та гідно оцінити кандидата.

3. Неефективний внутрішній підбір кадрів – виникнення ситуацій, коли самі клієнти рекрутингових агентств не можуть чітко сформулювати вимоги щодо працівників. Для цього необхідні сильні HR-менеджери, які знатимуть специфіку фірми, слабкі та сильні сторони організації. Тоді не буде необхідності звертатися до спеціальних агентств.

Також у процесі пошуку працівників виникає маса інших проблем: які канали пошуку задіяти; чи звертатися в компанії, що підбирають кадри; яку рекламну стратегію вибрати; скільки менеджерів з персоналу підключити; скільки часу цьому приділити; як правильно розрахувати бюджет та інші ресурси; яку базу для обліку кандидатів і резюме використовувати; де зберігати і як обробляти величезний обсяг інформації; як не втратити жодне резюме і не втратити жодного претендента; як оцінити ефективність підбору персоналу.

Висновки: Для рішення вище названих проблем доцільним було б автоматизувати підбір персоналу. Це дозволить вдосконалити роботу з підбором кандидатів, веденням бази вакансій, співшукачів та резюме, допоможе підвищити керованість та результативність всієї роботи з персоналом. Я вважаю, що за допомогою цього методу буде найбільш раціональним вирішення проблеми підбору персоналу на підприємствах, адже в нього є велика кількість переваг, таких як:

- скорочення трудовитрат, пов'язаних з плануванням і реалізацією підбору кадрів.
- мінімізація бюджету (витрат, витрат) на підбір кадрів.
- прискорення пошуку і залучення кандидатів.
- постійне зростання бази.
- грамотний облік, виключення втрати даних.
- якісна, повноцінна опрацювання всіх звернень, кожного резюме.
- зростання конверсії потенційних кандидатів, здобувачів в трудовлаштованих співробітників, працівників.
- збільшення ефективності рекламних та PR заходів, спрямованих на пошук і залучення кандидатів.
- загальна оптимізація управління HR-напрямом компанії (відділом по роботі з персоналом, кадровою службою, відділом кадрів).

### Література

- 1 Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник/ Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник, М. А. Йохна, О.С. Новикова, Є. Г. Рясних. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.
- 2 Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
- 3 Шамарин А.В. Совершенствование процедуры подбора персонала на предприятии / А. В. Шамарин, А. Н. Морозов, Е. В. Сухоруков // Управление персоналом. – 2009. – № 7. – Режим доступу: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1975>
- 4 Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 351 с.

### CROSS-BORDER COOPERATION OF ENTERPRISES: MODERN MEASUREMENTS

Y.Kozak

*Ukraine*

I. Kravchenko

*Czech Republic*

J. Szoltysek

*Poland*

Understanding of the importance of the cluster approach is growing fast in the world. Increasingly, the cluster is considered as a key component of national and regional strategies for economic and social development, and for the enterprises operating in the border areas – as both a «lifesaver» for economic growth and an important step towards the creation of a new type of economic relationships directed on international competitiveness improving.

Recognition of the importance of cluster development model at both levels the enterprises' one and the level of regions and countries, encourages us to research this economic phenomena and sets such objectives as: to discover the essence of clusters and summarize the theoretical and

methodological approaches to their definition taking into account the European integration processes within a competitive market environment; to determine the model of the typical cluster and its impact on the economic development of enterprises involved in; to define the features of cross-border cluster and to what extent a participation of the enterprises affects their level of international competitiveness.

In order to ensure the achievement of the article's purpose, which is to determine the nature of such phenomenon as the cluster form of cross-border cooperation of enterprises and expand its role in the modern economic relations, we used a few important methods. First one is the dialectic method, which is applied for justifying the preconditions for the study of cross-border cooperation in Europe and Ukraine. The following ones are the analysis and synthesis methods, which are called on study of conceptual and the categorical apparatus and the «cross-border cooperation of enterprise» term. The equally important are the theoretical synthesis and the formal logic methods. They aimed at the study of the hierarchy of cross-border cooperation of enterprises. In addition, the graphical method, this allows having a schematic representation of the theoretical and practical research results. Thus, such approach allows understanding the cross-border cooperation of enterprises, its essence and significance, as well as its place within modern economic relations system.

*Cross-border cooperation of enterprises as a platform for the formation of cluster structures*

Cross-border cooperation (CBC) is a special field of international and intergovernmental relations, which, is a joint action, aimed at establishing and deepening economic, social, scientific, technical, environmental, cultural and other relations between local communities and their representative bodies, local executive authorities of one state and local communities and relevant authorities of other states within the competence defined by their national law [1].

Considering the cross-border economic cooperation, it can be conditionally divided into four levels it is carried out and regulated at: mega-, macro-, meso- and microlevel. Cooperation between enterprises is the initial level of cross-border cooperation the hierarchically higher levels of cross-border cooperation are based on. that cross-border cooperation of enterprises is a specific form of foreign economic activity of enterprises, which covers the part of the border trade (export and import), defined as foreign trade, which is carried out by the legal entities and individuals that are registered in the border area of the country to meet their own needs or the needs of the population of the border area through cross-border markets on the basis of international agreements or related documents, and other relationships associated with international production and scientific and technical cooperation [6].

*Cluster as a innovative form of the international competitiveness increase of enterprises*

The enterprises has a lot of forms for developing cross-border cooperation. Among them are foreign trade (export and import), production, investment and production cooperational relations. But the most effective forms of cross-border cooperation of enterprises today are the innovative ones, which convert peripheral regions with relatively backward economies in regions highly secured technology in various areas of industrial production. Cross-border and innovation forms of enterprises are overwhelmingly represented by cluster form of doing business.

The term «cluster» has a lot of interpretations. So, in English language cluster means a group, concentration or agglomeration of people, objects etc. Also, cluster can be considered as an action – «to grow together» [4]. Cluster is also a mathematical term for a physical proximity of logically related objects within one system [3].

It is necessary to note that the specific feature of this concept is the combining individual elements (components) in a single unit to perform a specific function or to achieve a particular purpose. The similar meaning has an economic definition of this term as well. According to Michael Porter «A cluster is a geographical proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and externalities» [9]. So, clusters cover a large number of businesses entities, important for competition, namely: suppliers of special equipment, new technologies, services, infrastructure, raw materials, supplementary products and etc. In addition, clusters include the authorities and other institutions – universities, centers of standardization, trade associations, which provide education, specialized retraining, information, research and technical support (fig.1).

There is the core within the cluster (the Integrator) – a leader, who initiates the formation of the cluster. Around this core began to emerge cluster-forming block – the complex of enterprises – members of the cluster, which are engaged in the production of equipment, the production of tools or performing other economic activity and jointly complete the technological chain of production.

However, the presence of this main block is not enough for effective functioning. Have to be the block of internal infrastructure – the cluster members, those functions are to promote products to consumers, to provide the marketing services for sale’s organizing and etc.

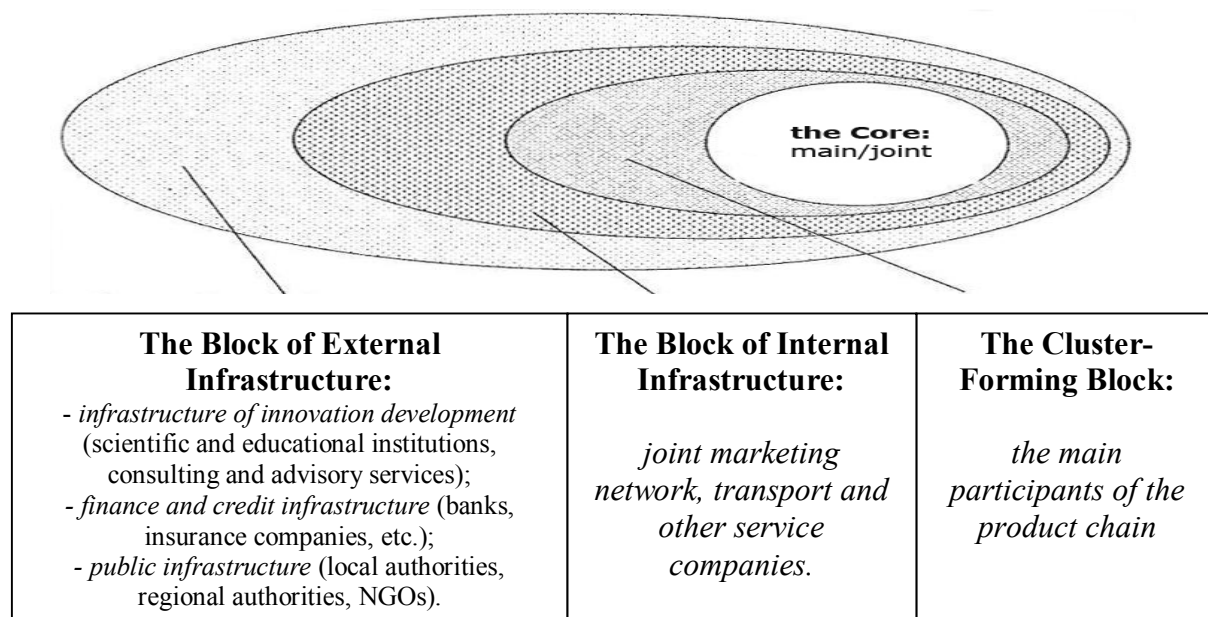


Fig.1. The Model of the Typical Cluster [10].

The next one is the block of external infrastructure, which includes: the public infrastructure – a set of entities that provide housing for living, shopping and other community facilities and cultural services; innovative infrastructure – a set of entities that provide the innovative component of the cluster: schools, vocational schools, research institutions to improve the technologies and the teaching profession; and the financial one. Building of this infrastructure provides not only by the entrepreneur, but also by the regional authorities and the local governments.

*The cross-border cluster: the essence, life cycle stages and types.* Clusters’ creation on the cross-border territories is one of the common forms of integration when forming partnerships between enterprises. Partnerships between firms within the cross-border clusters can bring significant benefits to businesses and the economy as a whole.

Cross-border clusters covering the adjacent border areas of neighboring countries, which include institutions and firms located on both sides of the border. Therefore, cross-border clusters can be defined as a group of independent companies and associated institutions, geographically concentrated in the cross-border region, which: cooperate and compete; specialize in different areas bound by common technologies and skills and complement each other, which ultimately makes it possible to obtain synergy and network effects diffusion of knowledge and skills [7].

Peculiarity of the cross-border clusters is that cluster members are located in different tax, customs, legal environment of neighboring countries, but can have joint ventures and organizations to use the shared infrastructure and operate primarily on cross-border markets. It is necessary to note that the competitive environment of the border region is determined by the competitive environment of a neighboring territory as well.

The formation of the cross-border cluster allows: increasing of the level of experience that provides greater depth of relations in their supply chains and provides the large potential for inter-company learning and collaboration; creation the ability of firms to realize economies of scale through wider additional specialization of production within each firm, joint procurement of raw materials to obtain bulk reduction or joint marketing; strengthening the social and other informal ties that lead to the creation of new ideas and new businesses; improving information flows within the cluster, for example, using financial services [5].

The birth of cluster can often be determined by conditional historical circumstances, such as availability of raw materials, special knowledge of research organizations, or traditional «know-how» or modern requirements of a certain group (geographical concentrated). Also, it can be the location of firms or companies that represent important innovations in technologies that stimulate the growth of

many others. In the first stage of cluster development often creates new firms, leading to geographic concentration of companies that are at almost the same stage of production.

*Agglomeration.* Once the company get agglomerated, they start to get more benefits due to external factors, and accumulate them. The first external economic factor is the creation of specialized suppliers and service firms, which are often formed after vertical disintegration companies and creating specialized labor market (see fig.2).

*The emerging cluster (cluster creation).* Some participants of agglomeration begin to collaborate around core activities and implement overall capabilities through common links. Forming new organizations that provide services to several firms in the growing cluster, such as research institutes, specialized educational institutions and business associations.

*The developing cluster.* The new members of the cluster are attracted in the region, new economic interconnections, formal and informal institutions of collaboration support. The development of external economic factors and the emergence of new local organizations increase the importance, prestige and attractiveness of the cluster. This can lead to the situation when more firms and skilled workers join the cluster, thus increasing its attractiveness and creating a «fruitful place» for the creation of new companies.

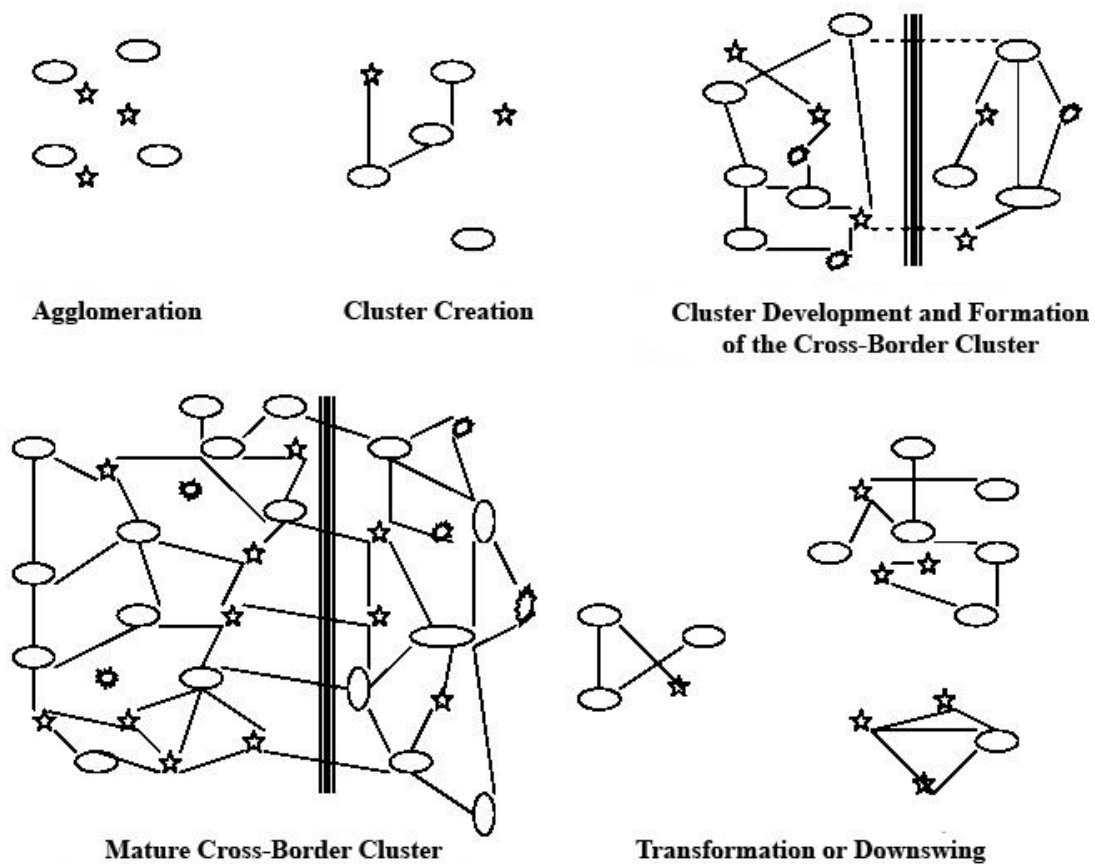


Fig.2. The life cycle stages of the cross-border cluster [2]

*The mature cluster.* It has reached a certain critical mass of actors and economic ties developed beyond its borders, with other clusters, areas of activity and regions. There is the further development of the internal dynamics of the interaction through the formation of joint ventures or dividing into smaller structures. The creation of nonmarket and nonprofit structures in the form of interrelations that facilitate the free exchange of information and knowledge through, for example, informal collaboration, and help to coordinate the economic activity. Thus, mature cross-border clusters may have a combination of specialized, differentiated and localized relations between individuals and organizations, coordinated by daily collaboration or by regulations that often are valid only in case of neighborhood.

*Transformation.* As time went, markets, technologies and processes are changing as well as clusters. If cluster wants to survive, it should be available to avoid stagnation and decay, it is necessary to innovate and adapt to changes. It can choose the way of transformation into one or more new

clusters that focus around other activities, or change channels of supply and marketing products and services. The cluster can be successful decades or become part of a new cluster.

*Downswing.* A lot of cross-border clusters sooner or later enter into a stage of decline. Decline cluster often occurs because the business behavior of the technological, institutional, social and / or cultural aspects become more inward-oriented.

*The types of cross-border clusters according to the model of forming.* According to the model of forming, there are two types of cross-border clusters: the monopolar or asymmetrical cluster and bipolar (multipolar) one.

*Monopolar cross-border cluster* can form when in adjoining regions of neighboring countries differ significantly the terms of economic development or implementation of the cluster approach or institutional systems. In this case, the cluster, which have been formed on one side of the border, in the process of development will attract some companies, subcontractors, local suppliers (eg. for supply of raw materials, component) or for selling (the expansion of the market share) to its network. As a result of the exchange of experience, transfer of knowledge and technology, the creation of new enterprises and firms, on the opposite side of the border could be gradually formed the complete and full-value cluster network. Another variety of this cluster may be the case of placing branches of TNCs in the region around which gradually will be formed a network of suppliers and related enterprises.

Another model of cross-border cluster – *bipolar or multipolar one*, when the region bounded by more than one country. It is based on an approach that cross-border network based on the existence of regional networks / clusters as constituent elements. Within this status cross-border network is based. Existing features of each of the regional networks will be harmonized and open to enterprises with from the partner regions [8].

*Conclusions.* Cross-border cooperation of enterprises is a phenomenon of modern economic relations arising in the operation of enterprises and their interaction in the border region. Investigation of this level of cooperation is particularly relevant in the context of usage of cross-border cooperation of enterprises as a tool not only for competitiveness increase and for economic development of individual enterprise, but also as a prerequisite for the accelerated internationalization and the integration.

The done analysis allows determining the cluster as a geographically localized form of integration of the manufacturing interacting entities from the bank and private sectors, of academic and government institutions, of innovative businesses / organizations, which is characterized by the production of competitive goods or services, availability of a coherent development strategy aimed at the interests' realization of each participant and the territories of clusters' localization, and has significant social and economic importance for the cross-border region.

Creation of new clusters and development of old ones will improve the productivity and innovation activity of enterprises that are part of the cluster, as well as will lead to the intensity of the development of SMEs, activation of attracting investment, accelerated social and economic development of region where clusters are allocated. As the final result, it will increase the number of jobs, wages, and revenues to the budgets of all levels, enhance the stability and competitiveness of the enterprises and the regional economy as well.

The formation of the cross-border cluster will significantly increase the international competitiveness of enterprises, which are its structural elements. It will: provide the constant awareness of the possibility of cross-border cooperation in the certain field; create the conditions for granting aid to promote entrepreneurship within the cross-border cluster; expand the labour market, which will be involved in the production process; increase opportunities for finding markets for produced products; combine the production facilities across cross-border area; increase production in the certain industry; increase the attractiveness for FDI investment to each company which is included in the cluster; concentrate the capital, which takes place within the cluster; implement innovative concepts for economic development.

## Reference

- 1 Supreme Council of Ukraine. Law of Ukraine «About cross-border cooperation» , No. 1861-IV, 2004.
- 2 Mikula, N. Recommendations for the introduction of new forms of cross-border cooperation. National Academy of Science, Regional research Institute, Lviv, 2010. – 150 p.

- 3 Bulatova, N. Methodological bases of formation of regional business transport complex on the basis of the cluster approach. Vestnik BSU, Series 9: Physics and Technology. – Vol. 4. – Ulan-Ude: Publishing a BDU, 2005. – pp. 20-23
- 4 Kish, Y. EU policy on cross-border cooperation with Ukraine after EU enlargement. Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series: History, Issue 20, 2008. – pp. 168-172.
- 5 Knippschild, R. Cross-Border Spatial Planning: Understanding, Designing and Managing Cooperation Processes in the German-Polish-Czech Borderland. European Planning Studies. Apr2011, Vol. 19 Issue 4, pp. 629-645.
- 6 Kuzmin, O., Kravchenko, I. Cross-border cooperation of enterprises: essence and significance. Econtechmod : an international quarterly journal on economics in technology, new technologies and modelling processes. – Lublin ; Rzeszow, 2014. – Volum 3, number 2. – pp. 35-40.
- 7 Mikula, N. Strategy formation and maintenance of cross-border clusters. Socio-economic problems of the modern period of Ukraine. Clusters and competitiveness of border regions: Collected Works. Vyp.3 (71) / National Academy of Sciences of Ukraine. Institute of Regional Studies; Ans. : Redkol. ed. Y.I.Boyko. – Lviv, 2008. – pp.129-141
- 8 Oviatt, B., Mcdougal, P. The internationalization of Entrepreneurship. J.Int.Bus.Stud., 36 (1), 2005, pp. 2-8.
- 9 Porter, M. Clusters and the New Economics or Competition. Harvard Business Review.- November-December 1998. – pp. 77-90
- 10 Sabluk, P., Kropyvko, M. Clustering as a Mechanism for Competitiveness Improving and Social Orientation of Agricultural Economy. Economy of Agribusiness. – Number 1, 2010. – pp. 3-12.

## ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

Панченко М.О., к.е.н., доцент  
Акунц А.О.  
Одородько О.

*Одеський національний політехнічний університет*

Мотивація людини до трудової діяльності є сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, спонукаючих людину до здійснення певних дій. Мотивація дає змогу відновити ставлення людини до праці, сформувані нову свідомість у працюючих людей. Вона є одним із шляхів і певною стратегією вирішення проблеми праці. Відповідно це актуалізує необхідність дослідження даного питання.

Огляд літератури дав змогу виділити найбільш поширені теорії мотивації.

ХУ-теорія. По теорії Х передбачається, що працівники ледачі, недобросовісні, безініціативні. Завжди прагнуть уникати будь-якої роботи, перекладати відповідальність на іншого, шукати вигоди лише для себе, чинять опір будь-яким змінам. Тому головною стимул-реакцією може бути лише примус і матеріальна винагорода. Керівник не може довіряти своїм співробітникам, потрібна жорстка ієрархія і тотальний контроль. Головним стилем управління по «теорії Х» може бути лише авторитарний основний інструмент – покарання. Теорія Y вважає всіх працівників амбітними, активними, здатними брати ініціативу і відповідальність на себе, прагнучих до вільної творчості. Вони отримують задоволення від роботи, тому головною стимул-реакцією є можливість самовираження і самореалізації. Очевидно, що обидві теорії, ґрунтуючись на крайніх моделях поведінки людини, вельми поверхневі і не можуть бути успішно використані на практиці в чистому вигляді.

Теорія чекань Віктора Врума. Теорія чекань стверджує, що для мотивації працівника необхідно, щоб він мав чітке уявлення про те, що від його зусиль залежать результати його праці, що з результатів його праці витікають для нього певні наслідки, і, що ці наслідки мають для нього цінність.

Теорія потреб А. Маслоу. А. Маслоу вважав, що мотивація заснована на прагненні людини до задоволення своїх потреб. Він виділив п'ять основних потреб і розташував їх в наступній



ієрархії, від базових до висшим: Фізіологічні потреби (утамовування голоду і спраги), необхідність в безпеці (потреба в житлі, теплі), потреба в приналежності і любові (потреба мати сім'ю, бути членом соціальної групи), необхідність у визнанні (потреба в статусі, самоповазі)

Теорія придбаних потреб Д. МакКлелланда. Д. МакКлелланд вважав, що у працівника є всього три потреби вищого рівня, яких він набуває завдяки навчанню, досвіду, життєвим обставинам: досягнення, співучасті, влади. Потреба досягнення – це прагнення людини завдяки своїм діям отримати фактичний бажаний результат найбільш ефективним способом. Потреба співучасті виявляється в прагненні людини до дружніх взаємин з тими, що оточують, наданню допомоги, спілкуванню. Потреба влади виражається в прагненні людини контролювати ресурси, що оточують його, процеси, впливати на інших людей, брати на себе відповідальність. Всі ці потреби взаємозв'язані.

Двохфакторна теорія Фредеріка Герцберга. Герцберг на підставі опитів інженерів і конторських службовців зробив висновок, що на задоволеність або незадоволення роботою впливають два чинники: «гігієнічний» і «мотиваційний». Згідно Герцбергу, відсутність або недостатність гігієнічних чинників прямо впливає на незадоволення роботою. Але достатність гігієнічних чинників не викликає задоволення роботою і не може мотивувати людини на щонебудь. На відміну від цього відсутність мотивацій не приводить до незадоволення роботою. Але їх наявність повною мірою викликає задоволення і мотивує працівників на підвищення ефективності діяльності.

Теорія Портера-Лоулера. На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди. В моделі Портера-Лоулера фігурує п'ять основних ситуаційних факторів: витрачені працівником зусилля; сприйняття; отримані результати; винагорода; ступінь задоволення. Модель показує, наскільки важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємопов'язаної системи. Чи не найважливіший для практики управління висновок теорії Портера-Лоулера полягає в тому, що саме результативна праця дає задоволення. Цей висновок суперечить твердженням багатьох науковців, які виходять з того, що тільки задоволення людини веде до високих результатів праці, тобто що більше задоволені люди, то вони ліпше працюють. При цьому не береться до уваги результативність їхньої праці.

Теорія справедливості С. Адамса. Теорія справедливості С. Адамса стверджує, що люди суб'єктивно визначають одержану винагороду до витрачених зусиль і потім співвідносять його з винагородженням інших людей, які виконують аналогічну роботу. Теорія припускає, що оцінюючи індивідуальну винагороду за досягнуті в процесі праці результати, працівники організації прагнуть до соціальної рівності. Менеджери повинні пам'ятати, що їхні підлеглі оцінюють свою винагороду, порівнюючи її з оплатою праці та іншими винагородами колег. Збільшення заробітної плати чи призначення на вищу посаду, які сприймаються як несправедливі стосовно інших співробітників, не роблять мотивуючого впливу

*Можна зробити висновок, що на жаль, немає універсального методу мотивації, який би влаштував всіх. Більш того, є розбіжності і за визначенням основних термінів. Фахівці з мотивації не можуть прийти до єдиної думки не лише за визначенням терміну «мотивація», але і за такими важливими поняттями, як «мотив», «спонука», «потреба» та інші.*

### Література

1. Карпов А. В. Психологія менеджмента / А.В. Карпов – М.: Гардарики, 2000. – С. 480 – 481.
2. Панкрухін А.П. Маркетинг: посібник. / А.П. Панкрухін – М.: Омега-Л, 2006. – С. 120.
3. Голубков Е.П. Основи маркетингу: посібник. / Е.П. Голубков – М.: Финпресс, 2003. – С. 229.

## ПРОБЛЕМА ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ФАХОВІЙ ПІДГОТОВЦІ

Сааджан В.А.  
Козубовська О.А.  
Ткач О.Ю.

*Одеський національний політехнічний університет*

Розвиток держав і окремих підприємств визначається особливостями прояву двох тенденцій: інтеграції і глобалізації, викликаних високими темпами науково-технічного прогресу і його досягнень. Процеси, що відбуваються в світі, свідчать про те, що глобалізація замінює конкуренцію між країнами і регіонами на конкуренцію між виробниками, втягує в міжнародний поділ праці широке коло підприємств. Процес глобалізації, що проявляється все активніше, змушує учасників міжнародних економічних відносин підкорятися єдиним стандартам поведінки, формувати нові інноваційні стратегії розвитку і є найважливішою передумовою прискореного розвитку теорії і практики менеджменту організаційної діяльності.

Менеджмент організаційної діяльності базується на фундаментальних законах управління й особливостях організації міжнародного бізнесу. Тому, нові політичні, соціально-економічні та культурні реалії призводять до змін, які вимагають від менеджерів організаційної діяльності збільшення обсягу і якості знань. Ці зміни потребують більш ґрунтовного дослідження чинників та виявлення закономірностей, які будуть впливати на формування фахівця нового типу.

Організаційна діяльність за своєю сутністю є прикладною сферою, яка потребує фахівців зі знаннями, вміннями, сформованою професійною культурою. Підготовка таких спеціалістів у вищому навчальному закладі повинна враховувати культурні, соціальні, та економічні вимоги часу. Серед основних чинників формування професійної культури менеджерів організаційної діяльності, одне з найважливіших місць посідає професійна освіта, мета якої – сформувати готовність фахівця до виконання професійних обов'язків та його професійну культуру. Теорія професійного розвитку особистості розглядалася О. Беспалько, Є. Рибалко, Н. Кузьміною та ін.

Проведені дослідження різноманітних підходів щодо професійного розвитку особистості надалі можливість виокремити основні передумови професійного розвитку особистості, а саме:

- успішність професійного розвитку визначається ступенем відповідності індивідуально психологічних особливостей особистості вимогам професії;
- кожна людина відповідає вимогам ряду професій;
- у поширеному розумінні неперервної професійної освіти на передній план висувається принцип наступності ланок її системи, що дозволяє здійснити її неперервність у контексті розвитку особистості, її професійної та загальної культури, професійного самоздійснення та самореалізації.

У такому контексті неперервність професійної освіти менеджера організаційної діяльності забезпечує сама система професійної підготовки, що повинна включати такі основні організаційні види як:

- початкова підготовка;
- підвищення кваліфікації;
- перепідготовка;
- стажування;
- навчання в аспірантурі, докторантурі;
- самостійна підготовка.

Підготовку менеджерів організаційної діяльності у навчальних закладах слід розглядати як цілісний та неперервний процес і необхідну умову формування їхньої професійної культури. За найбільш широким тлумаченням сенс неперервної професійної підготовки полягає в їхній постійній адаптації до змінювальних умов діяльності, у періодичному навчанні як у рамках формальної (вищій навчальний заклад) так і неформальної (самоосвіта) системи підготовки.

Отже зміст професійної освіти по підготовці менеджерів організаційної діяльності повинен залежати від загально педагогічних умов, які виступають в якості специфічних факторів та умов, які генерують потреби.

Так, відповідно Н. Кузьміної, педагогічну систему слід розглядати як множинність взаємопов'язаних компонентів, які створюють цілісну єдність, котра підпорядковується цілям виховання. Будь-яка педагогічна система має досить просту структуру, складовою якої є структурні та функціональні компоненти. Структурні компоненти є базовими, тому що саме ці компоненти (цілі, зміст, засоби, суб'єкт, об'єкт навчання) відрізняють педагогічну систему від інших систем, а при виключенні будь-якого з них система розвалюється.

В свою чергу О. Беспалько стверджує, що педагогічна система породжує педагогічний процес, який в свою чергу виступає в якості динамічної педагогічної системи. Взаємодія об'єктів і суб'єктів в процесі навчальної діяльності, ґрунтується на змістовній основі, передбачає використання різноманітних засобів і може розглядатися як сутнісна характеристика педагогічного процесу.

Системоутворюючим фактором педагогічного процесу виступає мета, а його універсальною характеристикою є педагогічна взаємодія, яка має дві сторони: педагогічну взаємодію та реакцію студента. В процесі такої взаємодії найбільш повно формуються установки, знання, уміння, навички що породжують таке утворення як професійна культура. При цьому недооцінка ролі професійної культури призводить до збіднення емоціонального фону навчання та навчально-виховного процесу в цілому.

Для проектування педагогічного процесу, спрямованого на формування професійної культури менеджерів організації, потрібно враховувати закономірності, які притаманні педагогічному процесу, а саме:

- зумовленість педагогічного процесу потребами і можливостями суспільства;
- зумовленість розвитку спеціаліста навчальним і виховним середовищем, засобами та способами педагогічного впливу;
- зумовленість ефективності педагогічного впливу інтенсивністю та якістю зворотних зв'язків між викладачами та студентами.

Отже, поетапна реалізація педагогічного процесу буде спрямована на формування професійної культури студентів, їх професійне становлення та підготовку спеціалістів, здатних для самореалізації в професійному середовищі. Реформування вищої школи, та ті вимоги які висуваються до фахівця з менеджменту організаційної діяльності, вимагають змін методик вищої школи. Сучасні тенденції характеризуються переходом до гуманістичного розвитку особистості. Ефективність реформування системи освіти і фахової підготовки будуть залежати від того, як швидко вища школа зможе звільнитися від старих ідей та почне використовувати нові ідеї та концепції.

### Література

- 1 Кириченко О. А. Менеджмент організаційної діяльності: Навч. посіб. / О. А. Кириченко. – К. : Знання -Прес, 2008. – 384 с.
- 2 Кузьміна Н. В. Методи исследования педагогической деятельности / Н.В.Кузьмина .. – Л.: ЛГУ, 1970.-114 с.

### LABOR MIGRATION AND ITS ECONOMIC CONSEQUENCES

Sylvia Lazar, PhD

*ULIM*

During hard economic times and post-war recovery period the labor migration had tremendously contributed in reducing the poverty among population and decreasing unemployment rate in the entire country. As a result, the Government considers labor migration primarily as an employment sector and as a favorable mean in smoothing social tensions and solving economic problems in the country. However, local and international experts note that labor migration has much higher negative consequences and its long-term costs highly outweigh its short term benefits.

Immigration stocks in the EU steadily increased during the period 1995–2015, with the largest increase found in Southern Europe and in some of the EU-12, UE-28 Member States. To date, there has been no evidence that the economic crisis has substantially affected the stocks of immigrants, although the long-term effects are yet unknown. A possible explanation of the absence of short-term effects is that immigrants are more mobile across sectors in comparison to native population. An alternative reason is that remaining in the host country could be a safer option than returning home, especially if unemployment insurance is accessible and re-emigration is costly. Transit migration is mostly identified with migration through the neighbouring countries of major destination countries; it is observed in Europe, Central and North America, South East Asia and South Africa. This conference concentrates on Europe. From a European Union perspective and during the 1990s, Poland, Czech Republic, Romania and the Balkan countries (Slovenia, Croatia, Bosnia-Herzegovina, Macedonia, Albania) were labelled transit countries. In the meantime, Morocco, Algeria, Tunisia, Libya, Turkey, and Ukraine, but also countries in the second row, such as Mauritania and Mali are identified with transit migration. Also EU countries, such as Germany, Austria, France, Greece, Italy and Spain are transited by migrants heading for other destinations. Russia is another major destination country and its neighbouring countries such as Azerbaijan are transited by migrants. Simultaneously, Russia is transited by migrants on their way to Western Europe. Transit migration stands for mixed flows and consists of refugees, labour migrants and other types of migrants. Calculations of the extent of the phenomenon range from a moderate 100,000 per annum to implausible several million. Transit migration causes considerable political concerns. These are mostly related to weak migration controls in countries on the fringes of Europe, to some irregular features of this type of migration, the role of human smuggling in such processes but also to the death toll and human and refugee rights aspects. The concept of transit migration has entered the policy agenda during the 1990s. It is a highly politicised concept which has gained enormous political power. For instance, it is used to re-brand de facto settlers (e.g. Sudanese in Egypt) as people who are expected to leave. States which are identified with transit migration face considerable pressure from the major receiving countries and are expected to prevent this type of through migration. The issue of irregular transit migration is indeed at the centre of politics identified with the externalisation and internationalisation of EU migration control. Early research was triggered mostly by political concerns and was commissioned or conducted by intergovernmental organisations. Such research was of often biased nature, based on normative assumptions, suggestive approaches and resulted in scientifically dissatisfying reports. Initially, the concept was derived from patterns related to a very specific historical period, the collapse of communist regimes, when immigrants in these countries suddenly lost their status and were looking for alternatives. There is neither a definition in international law nor a commonly agreed scientific definition of transit migration. Thus, the concept is as politicised as it is vague and blurred. Transit migration is confused with, for example, immigration, with extended journeys and complex trajectories, with secondary or on-migration and with smuggling and irregular migration. Finally, the concept disguises both complex decision-making of migrants and the inherent asylum-migration nexus.

*Conclusion.* Migration of low-skilled workers into advanced countries remains a highly contentious issue, despite high demand for such workers to carry out a range of essential tasks, especially services. This systematic survey of the empirical literature on the effect of low-skilled migration on host countries suggests that fears of an adverse impact on the wages, unemployment and living standards of native low-skilled workers are largely misplaced, while the positive effects on the broad economy are significant and typically underestimated. The empirical literature is underpinned by a robust theoretical framework which suggests that migration will spur investment, induce task specialization of natives and, under certain plausible conditions, ultimately raise the demand for all workers. Host countries should recognize that they need low-skilled migrants and adjust their policies accordingly. Because migrants respond to demand, opening up new avenues for legal migration of low-skilled workers need not necessarily result in increased total immigration provided they are combined with enforcement of labor regulations among employers.

### References

- 1 Ganea V., Gribincea A. Managementul afacerilor economice internaționale. Chișinău: USM, 2011, 183 p.

- 2 Gribincea A., Negruță A. Problemele actuale ale migrației. Republica Moldova – provocările migrației. Academia de Științe a Moldovei. (culegere de lucrări științifice). Chișinău: IEP Știința, 2010, 148p. 5-9
- 3 Kozak I. Miedzynarodowe stosunki economiczne: teoria i politica. Wydanie drugie? Poprawione i uzupelnione. Rijow-Katowice: Centrum literatury naukowej, 2013, 360p.
- 4 The 2015 Ageing Report European Economy 8/2014 Economic and Financial Affairs. Underlying Assumptions and Projection Methodologies. Brussels: UE, 2014
- 5 Tony Barber. Ageing Europe needs the new blood immigration brings
- 6 Грибинча А. Миграция: глобальная экономическая проблема. Трудовая миграция и защита прав гастербайтеров. Практика посткоммунистических стран / А. Грибинча. – Кишинев: USM, 2003, С. 230-232
- 7 Dadush U. The Effect of Low-Skilled Labor Migration on the Host Economy. – 2014. – <http://carnegieendowment.org/2014/04/30/effect-of-low-skilled-labor-migration-on-host-economy>

## **РОЛЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ**

Скрипник Н.А.  
Пархоменко К.О.

*Одеський національний політехнічний університет*

Розвиток кожного суспільства передбачає взаємодію таких видів ресурсів, як природні ресурси, людські ресурси, капітал і підприємництво (у розумінні управлінських та організаційних навичок, необхідних усім суб'єктам господарської діяльності у процесі виробництва) та інформаційні потоки. Відносно підприємництва можна дискутувати, бо, з одного боку, це можна розглядати як справді ресурс, а з іншого – це похідна від людських ресурсів, це результат накопичення і застосування досвіду праці, як своєї, так і інших людей. Але головним серед усіх ресурсів є праця людини, бо тільки завдяки праці як усвідомленої і доцільної діяльності людини предмети праці та засоби праці, тобто речові фактори, «оживають» і відбувається процес виробництва життєвих благ як для кожної людини, так і для суспільства загалом.

Слід відзначити, що людському капіталу належить центральне місце у вирішенні проблем сталого розвитку: він є одночасно передумовою такого розвитку, його способом і кінцевою метою [1].

У матеріалах «Векіпедії» людський капітал визначається як сукупність знань, умінь, навичок, що використовуються для задоволення різноманітних потреб людини і суспільства в цілому. [2].

Спочатку Т.Шульц давав визначення людського капіталу лише як сукупності інвестицій в людину, які підвищують здатність до праці – освіту і професійні навички.

Надалі поняття людського капіталу істотно розширилося и людський капітал в широкому сенсі стали формулювати як інтенсивний продуктивний фактор економічного розвитку, розвитку суспільства і сім'ї, що включає освічену частину трудових ресурсів, знання, інструментарій інтелектуального і управлінської праці, середовище проживання і трудової діяльності, що забезпечують ефективне і раціональне функціонування ЧК як продуктивного чинника розвитку. [2].

Система поглядів, виражається в концепції «людського капіталу», знаходиться і на сьогоднішній день на стадії пошуку і розвитку. Спочатку питаннями теорії людського капіталу почали цікавитися такі вчені як: В. Петті, Сміт, Д. Рікардо. Визначення людини як особливого виду капіталу в ХХ ст. пов'язані з іменами Т.Шульц, Г.Беккера, Л.Туроу, М.Блауг.

Розвитком теорії людського капіталу займалися зарубіжні та українські вчені такі, як Ю.Голіпін, Ф.Волков, М.Солодов, С.Струмлілн, О.Грїшнова, І.Каленюк, А.Чухно, О. Бородїна, Н.Голїкова, В. Мандибурa та інші.

Дослідження свідчать, що активізація творчого потенціалу людини, формування висококваліфікованої робочої сили в країні є найефективнішим способом досягнення економічного зростання. Людський капітал є одним із найцінніших ресурсів, поряд із природними ресурсами або накопиченим капіталом, які забезпечують конкурентоспроможність, економічне зростання й ефективність господарської діяльності.

Людський капітал в умовах переходу до постіндустріального суспільства виступає одним із найважливіших чинників відтворення національного багатства і його необхідним елементом. Таким чином, важливою проблемою формування передумов сталого розвитку є ефективність інвестицій в людський капітал, які визначають економічне зростання, рівень і якість життя населення.

У теорії людського капіталу, на відміну від концепції людського розвитку, людина розглядається як фактор формування ресурсів для економічної діяльності [1]. Однак, у сучасних соціально-економічних умовах розвиток людини є однією з основних цілей суспільно-економічного прогресу. Відповідно зазначеного, дослідження людського капіталу повинно проводитись саме у контексті людського розвитку.

В сучасній економічній системі людський капітал відіграє визначальну роль у забезпеченні якісних факторів економічного зростання та досягненні конкурентних переваг

Теорія людського капіталу науковими методами доводить ефективність та економічну доцільність інвестицій у розвиток людини. Вона є поворотним пунктом у мотивації людського розвитку та більш пильному ставленні до галузей соціальної сфери.

Теорія людського капіталу розглядає підприємство як інститут, який сприяє розвитку здібностей людини на мікрорівні, де людський потенціал перетворюється на реалізований капітал. Л. Туроу зазначає, що підприємство є найефективнішим виробником людського капіталу [3].

Сучасна ситуація на вітчизняних підприємствах характеризується тим, що, маючи у своєму розпорядженні різноманітні ресурси для забезпечення своєї діяльності, керівники підприємств більшою мірою приділяють увагу питанням управління фінансовими ресурсами. При цьому питанням підвищення рівня людського капіталу підприємства та мінімізації негативного впливу на екологічну ситуацію не приділяється належної уваги.

Для вирішення завдань сталого розвитку, і зокрема розвитку людини, на рівні окремого підприємства необхідним є формування системи управління за принципами корпоративної соціальної відповідальності.

Корпоративна соціальна відповідальність – це концепція, відповідно якої організації враховують інтереси суспільства, беруть на себе відповідальність за вплив їхньої діяльності на суспільство та навколишнє природне середовище. Це добровільний внесок бізнесу в розвиток суспільства в соціальній, економічній і екологічній сферах.

Соціальна відповідальність на сьогоднішній день не входить до кола інтересів основної частини керівників українських підприємств. В результаті на підприємствах промисловості спостерігається знеособлене та бюрократичне ставлення до персоналу. Працівники розглядаються лише як дешевий ресурс, який потрібно використовувати, а не розвивати.

Сучасне ринкове середовище орієнтоване на отримання ефекту від використання людського капіталу у вигляді підвищення продуктивності праці, лояльності працівників і, в результаті, прибутку. Однак соціально-економічна оцінка людських ресурсів, людського капіталу як головного активного фактора розвитку і забезпечення конкурентоспроможності підприємства не входить до складу управлінського інструментарію багатьох керівників. В системі оцінки діяльності підприємства оцінці людського капіталу та інтелектуальної власності не приділяється належної уваги, і подальша розробка системи управління людським капіталом підприємства потребує особливої уваги.

Категорія «людський капітал» потребує більш глибокого дослідження, оскільки на сучасному етапі саме вона найповніше відображає наукові погляди на роль і місце людини в економічній системі суспільства [4].

Розглянуте дозволяє зробити висновок, що сучасні світові тенденції суспільно економічного розвитку вимагають дотримання принципів сталого і, зокрема, людського розвитку на глобальному, макро-, мікроекономічному та особистісному рівнях. В цьому контексті на рівні підприємства до першочергових завдань необхідно віднести такі: розробка методики оцінки людського капіталу підприємства із врахуванням особливостей розвитку відповідного виду економічної діяльності; обґрунтування збалансованої системи показників

оцінювання людського капіталу, яка б забезпечувала реалізацію стратегії підприємства; інтеграція системи управління людським капіталом підприємства у загальну систему менеджменту; розробка механізмів визначення заходів, необхідних для підвищення рівня людського капіталу підприємства та, відповідно, пріоритетних напрямів інвестування.

### Література

- 1 Вильямс Р. Управление деятельностью служащих. – СПб.: Питер-Юг, 2006. – 272 с.
- 2 Герасимов Б.Н. Менеджмент персонала / Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. – М.: Феникс, 2007. – 222 с.
- 3 Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 535с.
- 4 5. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посібник.-К.: Знання-Прес,2000.-313с.
- 5 6. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки.-К:Знання,2001.-254с.
- 6 7.. Близнюк В.В. Людський капітал як фактор економічного розвитку //Економіка і прогнозування.-2005.-№2.-с.64-74

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Чернишова Л.І., к.е.н., доц.  
Бевз Н.С.,  
Дженкова А.С.

*Одеський національний політехнічний університет*

В даний час ефективне функціонування, успішний розвиток та перемога організації в конкурентній боротьбі визначаються наявністю у неї унікальних, тих, що важко піддаються імітації конкурентних переваг, однією з них є власні кадри підприємства. У зв'язку з цим, грамотне використання і розвиток інтелектуального, професійного, творчого потенціалу власних працівників організації є однією з головних цілей кадрового управління. Надання зазначеній меті стратегічної спрямованості, її взаємозв'язок з основними векторами розвитку бізнесу дозволяють сформулювати основу для побудови конкурентної переваги організації в області персоналу.

Сучасні науковці приділяють значну увагу кадровому управлінню. Ця тематика найшла своє відображення у працях В.Р. Весніна, В.М. Гончарова, А.П. Егоршина, П.В. Журавльова, А.Я. Кібанова, А.М. Колот, А.В. Крушельницької, В.М. Колпакова, Г.А. Дмитренка, Е.В. Маслова, Д.Р. Мельничука, Т.А. Родкіна, А.В. Сардак та ін. Проте деякі стратегічні аспекти кадрового управління розглянуті поверхово та вимагають додаткового дослідження.

Метою нашої роботи є формування ключових завдань процесу стратегічного управління кадрами підприємства.

Стратегічне управління кадрами організації – це управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з урахуванням поточних і майбутніх змін у її зовнішньому і внутрішньому середовищі, які дозволяють організації виживати, розвиватися і досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі [1].

Потреба у стратегічному кадровому управлінні обумовлена наступними причинами. По-перше, оточення, в якому працюють вітчизняні підприємства, значно змінилося останнім часом і багато керівників не усвідомлюють необхідність адаптації організацій до мінливих реалій зовнішнього оточення. По-друге, широке впровадження ринкових реформ вимагають розвитку у персоналу навичок прогнозування, створення стратегії, уточнення переваг і усунення стратегічних ризиків і небезпек, тобто застосування всього набору інструментів і способів стратегічного регулювання. По-третє, використання принципів і концепцій стратегічного

регулювання і реальна необхідність модифікації в системі менеджменту мають значення як для великих організацій, для яких і було колись розроблено стратегічне регулювання, так і для організацій малого і середнього бізнесу.

Стратегічне управління кадрами будується на наступних принципах:

- довгостроковий аналіз перспектив;
- орієнтованість на зміну кадрового потенціалу;
- забезпечення реалізації трудового потенціалу;
- багатоваріантний вибір відповідно до змін внутрішнього стану підприємства та зовнішнього оточення;
- відстеження статусу і динаміки змін зовнішнього оточення і своєчасна модифікація управлінських рішень [2].

Стратегічне кадрове управління в сучасних динамічних умовах повинно представляти собою розроблений керівництвом якісно спрямований напрям дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей щодо створення високопрофесійного, відповідального, згуртованого колективу, враховуючі стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості. При повній відповідності кадрів задачам стратегії, діяльність підприємства оптимізується, оскільки оволодіння технологіями стратегічного кадрового управління дозволяє керівнику отримати синергетичний ефект.

Вітчизняні науковці зазначають, що для отримання синергетичного ефекту необхідно дотримання наступних умов:

- гарний розвиток системи адаптації до зовнішнього і внутрішнього ринку праці;
- наявність гнучкої системи організації робіт;
- використання систем оплати, побудованих на принципах всебічного врахування персонального вкладу та рівня професійної компетенції кожного працівника (у зв'язку з чим особлива увага має приділятися оцінці та винагороді працівника);
- високий рівень участі працівників і робочих груп у обговоренні проблем і прийнятті управлінських рішень;
- делегування повноважень підлеглим, що є найважливішим і водночас найскладнішим принципом управління кадрами;
- функціонування розгалуженої системи комунікацій, яка є інтегруючим чинником всієї моделі стратегічного управління персоналом.

Для того, щоб стратегічне кадрове управління стало інструментом розвитку конкурентоспроможного підприємства необхідна вирішення наступних управлінських завдань:

- дослідити ресурсні можливості своєї організації, щоб вони у майбутньому були забезпечуючим фактором розвитку кадрового потенціалу;
- чітко формулювати цілі організації у співвідношенні до кадрових можливостей;
- активізувати системи, які забезпечують можливість професійно використовувати свою стратегічну роль у даному процесі;
- зосереджувати значні ресурси для реалізації найважливіших складових кадрової стратегії;
- створити ефективну оргструктуру системи управління кадрами підприємства;
- впроваджувати найсучасніші технології кадрового управління, особливо на етапі формування структури високопрофесійного кадрового складу;
- здійснювати систематичну підтримку розвитку кадрів підприємства;
- використовувати мотиваційну компоненту, зокрема ув'язувати винагороди і стимулювання із досягненням ключових стратегічних цілей управління людськими ресурсами;
- формувати організаційну культуру організації у відповідності до кадрової стратегії;
- приділяти особливу увагу процесам комунікації, сприймати потреби та очікування людей шляхом спілкування з ними (побудова комунікаційних мереж);
- прогнозувати заперечення і проблеми кадрів різних рівнів (враховувати імовірність організаційного опору);
- ввести формальну процедуру оцінки процесу реалізації кадрової стратегії та закласти можливість коректив в разі необхідності.



Чітка реалізація поставлених завдань дозволить вийти підприємству на новий стратегічний рівень, оскільки успішне управління кадрами – це завжди конкурентна перевага високого рівня. Слід позбуватися застарілого принципу «персонал – це витрати, а витрати треба скорочувати» і використовувати у своїй діяльності сучасні технології кадрового управління.

Незважаючи на незначний досвід по впровадженню кадрових стратегій, слід зазначити, що створення і підтримка стійких конкурентних переваг конкретного підприємства можливо лише за умови впровадження ефективної кадрової стратегії, у межах якої слід поєднати:

- використання індивідуальних здібностей працівників у відповідності зі стратегічними цілями організації;
- спрямованість на підготовку і навчання, адаптацію кадрів до мінливих умов ринку з урахуванням введення нових технологій;
- узгодження інтересів організації з потребами працівників;
- ретельний відбір працівників на основі чітких систем оцінки;
- культивування індивідуальної єдиної культури організації.

Отже, розробка кадрової стратегії здатна стати імпульсом до формування загальної стратегії організації, орієнтованої на перспективу, до розробки довгострокової концепції її розвитку, яка дозволить передбачити та мінімізувати ризики у всіх функціональних сферах. Розробляючи кадрову стратегію, організація підтверджує унікальність, високу значимість своїх співробітників, розвиток її конкурентної позиції. Кадрова стратегія дозволить сформулювати конкурентну перевагу, засновану на ефективному управлінні людьми, одна з очевидних вигод якого полягає в їх не відтворюваності. При цьому ключовою передумовою до створення такої конкурентної переваги є здатність виробляти продукцію, що відрізняється від продукції конкурентів багато в чому за рахунок формування і розвитку відносин партнерства між працівниками і організацією, прояви турботи про примноження інтелектуального капіталу.

### Література

- 1 Селезньова Г.О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації / Г.О. Селезньова // Бізнес-інформ. – 2012. – № 3. – С. 231-233.
- 2 Стратегическое управление персоналом на предприятии и в организации: цели, задачи, особенности [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/strategicheskoe-upravlenie-personalom-na-predpriyatii-i-v-organizacii-celi-zadachi-osobennosti.html>

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Чернишова Л.І., к.е.н., доц.  
Тропанець М.В.,  
Гайтанжий В.В.

*Одеський національний політехнічний університет*

В сучасних економічних умовах формування кадрового потенціалу підприємств слід розглядати в числі пріоритетних сфер функціонування організації. Якісні характеристики персоналу прямо впливають на процес розробки і реалізації стратегії, а допущені помилки можуть привести до втрати капіталовкладень. Тому механізм управління кадровим потенціалом має бути адаптований до змін у структурі підприємства, організації виробничої взаємодії персоналу, змісту праці, забезпечувати формування професійних компетенцій та ротацію кадрів не тільки усередині окремих підрозділів організації, але і між ними. При формуванні кадрового потенціалу важливо забезпечити регулювання процесів інвентаризації, навчання та підготовки кадрового резерву для підприємства, у зв'язку з чим особливого значення набувають розробка та реалізація програми управління кадровим потенціалом на всіх рівнях управління підприємством та визначення категорій, що забезпечують цей процес у навколишньому динамічному середовищі.

Різні аспекти досліджуваної проблематики знайшли відображення у роботах вітчизняних і зарубіжних авторів, таких як: В.М. Данюк, В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, В.М. Гриньова, А.Я. Кібанов, Н.С. Краснокутська, В.Ф. Крисько, Ю.Г. Одегов, В.І. Петюх, С.І. Пирожков та інші.

Мета дослідження – визначити складові, які забезпечують розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Кадровий потенціал підприємства (від лат. *Potentia* – можливість, потужність, сила) – це загальна (кількісна та якісна) характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій і досягненням цілей перспективного розвитку підприємства; це наявні та потенційні можливості працівників, як цілісної системи (колективу), які використовуються і можуть бути використані в певний момент часу. Отже, кадровий потенціал у реальному вигляді може бути представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, а також, що найбільш важливо, творчими здібностями. Кадровий потенціал підприємства наділений властивостями цілісності, які принципово відрізняють його від властивостей притаманних кожному працівникові окремо [1]. Слід зауважити, що необхідність розвитку кадрового потенціалу визначається, в першу чергу, тим, що певні якості, здібності і можливості працівників можуть бути як задіяні, так і незадіяні у трудовій діяльності, тобто вони є гнучкими утвореннями, що володіють здатністю розвиватися і змінюватися. Управління цим розвитком повинно здійснюватися постійно з урахуванням динаміки еволюціонування організації, як на етапі формування, так і в процесі використання кадрового потенціалу.

Розвиток кадрового потенціалу полягає у підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їхнього постійного оновлення знань, умінь, навичок за рахунок стимулювання та оцінки внеску кожного працівника в кінцевий результат (продовження освіти, управління кар'єрою) [2]. З огляду на це, були виділені компоненти, які, на наш погляд, забезпечують розвиток кадрового потенціалу підприємства (рис. 1).

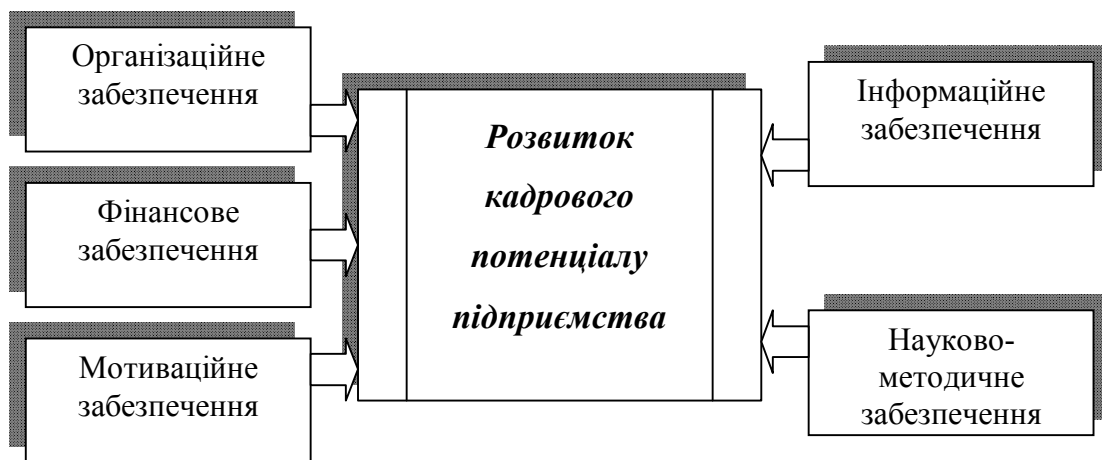


Рис. 1 – Складові забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства

Розглянемо визначені складові докладніше.

Успішне виконання функцій з кадрового управління багато в чому визначається ефективністю організаційного забезпечення. Система організаційного забезпечення являє собою взаємозалежну сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, що забезпечують розробку й прийняття управлінських рішень по окремих аспектах його кадрової діяльності, і несуть відповідальність за результати цих рішень [1]. Основу цього забезпечення становить діюча на підприємстві структура управління його кадровою діяльністю, елементами якої є окремі менеджери, служби, відділи та інші організаційні підрозділи управлінського апарату. Оскільки система кадрового управління є складовою загальної системи управління підприємством, то структура управління цим видом діяльністю має бути інтегрована із загальною організаційною структурою. А отже буде визначати вектори розвитку кадрового потенціалу. Це дозволить знижувати загальний рівень управлінських витрат, забезпечувати

координацію дій з іншими системами управління, підвищувати комплексність і ефективність контролю реалізації прийнятих кадрових рішень в рамках загальної стратегії розвитку.

Фінансове забезпечення може бути представлене у вигляді сукупних коштів, які направляються на фінансування діяльності в галузі кадрового управління. На підприємстві необхідно створити надійну систему акумулювання та залучення коштів, спрямованих на розвиток професійних якостей провідних співробітників та здійснення мотивуючих виплат персоналу. Її ефективне використання забезпечуватиме повернення капіталу в майбутньому і стимулювання економічного зростання, що виступає одним з ключових завдань сучасного етапу розвитку будь-якого підприємства.

Інформаційне забезпечення системи управління та розвитку кадрового потенціалу являє собою сукупність реалізованих управлінських рішень з обсягу, розміщення та форм організації інформації, яка циркулює в системі управління кадрами та при її функціонуванні. Воно включає оперативну інформацію, інформацію щодо планування чисельності кадрів та професійного підбору персоналу, нормативно-довідкову інформацію, яка пов'язана із регламентацією посадових обов'язків, охороною праці, нормуванням праці, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документів (уніфікованих та спеціальних), пов'язаних із забезпеченням ефективного використання робочого часу, застосуванням ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці тощо. Для того, щоб бути корисною для процесу прийняття управлінських рішень, інформація повинна фокусуватися на тих аспектах, що найбільше впливають на рівень кадрового потенціалу. Без повної інформаційної картини стану підприємства як складної соціально-економічної системи процес управління кадровим потенціалом та його розвитком не отримає свого логічного завершення. Труднощами може виявитися визначення типу інформації, яку необхідно зібрати та опрацювати для аналізу кадрового потенціалу. Пропозиції у цій галузі, що існують на сьогоднішній день, є мало ефективними для практичної діяльності та представляють собою розробки загальнометодологічного характеру, отже вимагають додаткового дослідження.

Науково-методичне забезпечення полягає у побудові єдиної системи документів організаційно-методичного характеру, які визначають норми, правила, вимоги, які використовуються для вирішення завдань, пов'язаних із розвитком кадрів. Воно спрямоване на забезпечення ефективності процесів підвищення кваліфікації і професійної підготовки кадрів підприємства; науково-методичний супровід процесів розвитку професійно-технічної освіти; впровадження сучасних навчальних та управлінських технологій, стимулювання професійного зростання кадрів, підвищення їхньої професійної майстерності та компетентності, зокрема, через ефективне застосування сучасних форм і методів навчання. Розвиток фахової компетентності кадрів повинно здійснюватися з урахуванням індивідуальних професійно-особистісних потреб і запитів персоналу різних рівнів кваліфікаційних категорій та спеціальностей на основі реалізації комплексу взаємопов'язаних організаційних, науково-методичних та дослідницьких заходів. За такого підходу забезпечуватиметься підготовка конкурентоспроможних фахівців і розвиток кадрового потенціалу.

З переходом до ринкової економіки глибокі зміни відбуваються у мотивах поведінки та ціннісних орієнтаціях працівників. Знання і розуміння причин, що визначають участь людини в роботі, її ставлення до праці, а також засобів впливу на неї потрібні для реалізації мотивації, під якою розуміється процес, що полягає у виявленні внутрішніх рушійних сил (мотивів) і розробці стимулів, спрямованих на досягнення індивідом особистих цілей і цілей підприємства. Це дає змогу стверджувати, що врахування мотиваційної компоненти сприятиме розвитку кадрового потенціалу підприємства. Мотиваційні фактори є складовими механізму зацікавленості у досягненні максимальних економічних та соціальних результатів діяльності. Це можуть бути фактори різної природи, під впливом яких має місце мотиваційна дія. А оскільки мотиваційна поведінка працівників формується під впливом різноманітних факторів, серед яких зміст праці, визнання її іншими, усвідомлення своїх досягнень, об'єктивна оцінка керівництвом, прагнення до службового зростання, почуття відповідальності, самореалізація у праці, рекомендується проводити мотиваційний моніторинг своїх кадрів. Це дозволить отримати актуальну інформацію, необхідну для прийняття своєчасних управлінських рішень. З одного боку, система мотивації праці визначатиме якісний склад кадрового потенціалу, а з другого – вона буде пристосована до параметрів наявного кадрового потенціалу та сприятиме його розвитку.

Таким чином, детальне дослідження обраних нами компонентів сприятиме не тільки розвитку кадрового потенціалу, а й вирішенню стратегічних цілей організації і підвищенню його конкурентоспроможних позицій у діловому світі.

### Література

- 1 Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства [Текст] : монографія / Т. В. Білорус. – Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2007. – 174 с.
- 2 Калінін А.М. Концептуальні підходи до визначення сутності кадрового потенціалу підприємства / А.М. Калінін // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечнікова. – 2014. – Т. 19. – Вип. 2/5. – С. 51-54.

### FOREIGN LANGUAGE – THE KEY TO COOPERATION

Tihiy V.P.  
Kudenko I.O.

*Nova Kakhovka Polytechnic College  
Odesa National Polytechnic University*

The solving of quality learning foreign languages is an important condition for the personal, cultural, professional and economic contacts. Sikorskaya L.A. proves effective pedagogical conditions of formation of communicative skills as a means of training future managers for the English-language communication in professional activities. She noted the main pedagogical conditions, the motivation of learning by explaining to students the importance of foreign language skills to communicate in a professional activity of the modern manager. [1]

In today's world of business is largely controlled by supranational consortia (such as «Astek», «EDAPS», «Ekosorb») with numerous subsidiaries in different countries. In the XXI century it is simply impossible to achieve success without knowing the English language, which today is a means of international communication.

I would like to give an example of export of agricultural products in our region (Kherson region) on the background of the company «Unifer». This trade-service company in the agricultural sector, which focuses on fast-growing agricultural markets in Eastern Europe.

«Unifer» is in Eastern Europe manufacturers of machinery and products in agriculture in the world: a special fertilizer Wuxal (Aglukon, Germany) in Ukraine, Russia, Moldova, Belarus and Kazakhstan.

Irrigation (drip irrigation from Eurodrip, Greece and irrigation systems from TL Irrigation, USA) in Ukraine and Moldova. Farming for intensive crops: fertilizer spreaders and handlers (Güstrower, Germany), harvesting machines for vegetables (ASA-LIFT, Denmark), vacuum precision drills (Stanhay, UK), field monitoring systems / weather station «Metos» (Pessl Instruments, Austria) in Ukraine.

The company «Unifer» employs highly qualified staff in the field of product development and marketing, sales and agro - technical services. Since this is a European company is engaged in foreign trade activities, all administrators need to know necessarily English or German, because the main office of the company «Unifer» is located in Germany. Farming equipment and fertilizers are imported from the USA, Greece, Great Britain, Denmark, Austria and Germany. The high level of knowledge of a foreign language makes it easy to operate with the European company, as well as to the sale of products to European countries. Knowledge of the language allows the firm without problems to conduct business negotiations, conferences and other business affairs.

English is spoken Interpol officers, air traffic controllers and members of rescue operations in disaster areas, where the accuracy of the transmission of information is of paramount importance. During business negotiations need to engage in dialogue with a foreign partner. Let's also take an education: four-fifths of all information contained in the data banks of computers around the world, written in English. Almost all the important books or articles appear in print either in English or translated into English.

Employers say that to date knowledge of English is a major component of the «cost» of the expert. Managers with knowledge of English can cost twice as much. Often, such specialists are being bought by the employer -companies from competitors – companies operating in a similar field. It's interesting, that often even in the capital to find an accountant with a fit knowledge of English is a task almost impossible.

Based on the researching conducted by me, I would like to summarize: Ukraine actively exports and imports products, so experts with knowledge of the English language are in high demand. Such experts raise the level of prestige of the country. They lead Ukraine in the international level of competition with foreign firms, as well as for co-operation with them.

### References

- 1 Sikorska LA The communicative approach to foreign language teaching future managers [Text]: scientific and practical education and popular magazine «The image of the modern teacher.» – Poltava, 2003. –№ 5-6 (34-35). – S.112-115.