

індивідуальний стиль, який можна охарактеризувати через комбінацію більш і менш виражених функцій: наприклад, Раеі (в першу чергу орієнтований на результат), рАеі (впорядковує діяльність), раЕІ (мислить стратегічно і дивиться «за горизонт» та об'єднує людей, ведучи їх за собою) тощо [2]. Варто відзначити, що коді успішного менеджера не буває прогалин, іншими словами, він може виконувати всі функції, однак, в деяких з них досягає кращих результатів. Визначити переважаючі стилі менеджерів можна за їх відношенням до змін, за їхньою поведінкою в ситуації дискомфорту, а також за допомогою анкетування MSI (з англ. Management style indicator - індикатор стилю управління), яке розроблене Інститутом Адізеса [1].

Ще одним принципом управління персоналом Адізеса є принцип Сарі (Coalesced Authority, Power, Influence). Він полягає в об'єднанні повноважень, влади і впливу. Повноваження – це наявність прав на затвердження рішення. Влада – сила, від якої залежить впровадження рішення. Вплив – досвід, який вже наявний в сфері прийняття рішення [3].

Таким чином, суть управління персоналом компанії на сучасному етапі полягає в формуванні конкурентоспроможного персоналу, який складатиме її головну цінність. Тому персонал, для підвищення продуктивності праці, якості товарів чи послуг, слід належним чином мотивувати, стимулювати та розвивати і тоді він перетвориться на найважливіший стратегічний ресурс компанії.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Блог и публикации Института Адизеса // Adizes. URL: <https://adizes.me/> (дата звернення: 20.04.2019 р.).
2. Современные принципы управления персоналом, которые действительно работают // Consult-dnd. URL: [http://consult-dnd.com.ua/rekomendacii/article\\_post/sovremennye-principy-upravleniya-personalom-kotorye-deystvitelno-rabotayut](http://consult-dnd.com.ua/rekomendacii/article_post/sovremennye-principy-upravleniya-personalom-kotorye-deystvitelno-rabotayut) (дата звернення: 28.03.2019 р.).
3. Принципы управления персоналом: правила для руководителя // Dirsalona. URL: <https://www.dirsalona.ru/article/961-printsipy-upravleniya-personalom> (дата звернення: 24.04.2019 р.).

---

**Федоренко Юлія Ігорівна**, магістрантка,  
**Король Володимир Степанович**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки,  
маркетингу і менеджменту

## **РЕАЛІЗАЦІЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ**

Компетентність – це високий професіоналізм в тому або іншому вигляді діяльності підприємства, що досягається в результаті довгого та неперервного навчання і накопичення досвіду [1]. Компетенція підприємства не з'являється сама по собі, а досягається свідомим зусиллям, в результаті довгої і ефективної роботи, головна умова якої – відбір персоналу з необхідними знаннями і навичками і організація колективної праці для досягнення високої продуктивності праці [2].

Унікальність компетенції як конкурентного ресурсу пов'язана із конкурентно значимою діяльністю підприємства. Унікальною вважається та компетенція, при якій підприємство явно переважає своїх конкурентів.

Ці процеси зумовлюють формулювання основних принципів стратегії ефективного управління персоналом на основі немонетарних цілей (управління продуктивністю праці, якістю продукції). Ці фактори, які відносяться до ключових компетенцій, взаємопов'язані і створюють умови для впровадження на підприємствах нової культури – розробки інноваційних продуктів, що відповідають зовнішньому середовищу. В цьому випадку менеджери підприємств не лише займаються управлінням інноваційними проектами, а створюють умови для відбору персоналу, який постійно навчається, або працює в умовах постійного навчання. Розвиток персоналу підприємства відбувається в процесі здійснення не тільки трудової діяльності, а й розвитку суспільства та кожної його особистості, тобто в результаті складної взаємодії працівника з навколишнім середовищем. Розвиток персоналу підприємства можливий лише за умови одночасного вдосконалення здібностей працівника і задоволення його потреб. Виходячи з цього стратегічне управління розвитком персоналу підприємства повинне бути спрямоване на задоволення потреб і стимулювання прояву різних здібностей персоналу, які лежать в основі розвитку особистості.

Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства пропонується розглядати як сукупність управлінських дій, за рахунок здійснення яких відбувається забезпечення підприємства такими працівниками, які здатні реалізувати стратегію його діяльності, мають для цього бажання, необхідні здібності та компетенцію. Однією з основних стратегічних цілей підприємства при управлінні розвитком власного персоналу є створення умов, за яких будуть реалізовані всі можливі резерви зростання потенціалу працівників і забезпечено їх високу вмотивованість щодо досягнення завдань виробництва. Такий потенціал, як правило, містить у собі як здатність набувати і використовувати нові знання, уміння і навички, так і накопичені нереалізовані ідеї про шляхи вдосконалення діяльності підприємства [3].

Накопичивши достатньо досвіду, підприємство переходить на більш високий рівень якості при колишніх витратах. Так знання і досвід трансформуються в дійсну компетенцію. Прикладами компетенції підприємства можуть служити досвід в організації логістики продукції, мистецтво вдало вибрати час зміни інноваційної стратегії і управління технологічним розвитком, навички управління поставками по системі «точно в термін». Враховуючи комплексний характер подібної діяльності, правильно буде сказати, що компетенція – це не лише накопичення знання і досвіду, а сукупність навичок, знання ноу-хау, ресурсів і технологій окремих підрозділів і функціональних напрямків підприємств. Компетенція підприємства переходить у конкурентні можливості тоді, коли їх бачать споживачі, тобто, вони є диференціюючою ознакою підприємства і засобом зміцнення конкурентної позиції. Не всі конкурентні можливості рівноцінні: одні забезпечують лише виживання підприємства, оскільки приблизно в рівній мірі характерні для всіх основних конкурентів, а інші складають силу своєю унікальністю,

специфічністю і більшою цінністю в очах споживачів. Підприємство можливо представити як сукупність конкурентних можливостей, частково посередніх, частково яскраво виражених і утворюючих конкурентні переваги. Ключові компетенції виступають як цінний внутрішній ресурс. Один із самих цінних ресурсів підприємства – висока ефективність у конкурентозначимих видах діяльності. Конкурентозначимі види діяльності, в яких підприємство досягло максимальної ефективності, називаються ключовими (базисними) компетенціями. Підприємство може мати значний досвід у багатьох видах діяльності, а ключовими можна назвати лише ті компетенції, які забезпечують стабільну (міцну) конкурентну позицію підприємства і рівень прибутковості вище середнього по галузі. Підприємства дуже рідко мають ключові компетенції більше ніж у двох-трьох видах діяльності. В цілому ключова компетенція забезпечує конкурентоспроможність підприємства і тому найважливіша з її сильних сторін і є головним ресурсом. Найчастіше ключова компетенція підприємства пов'язана з нематеріальними активами і, саме головне, з персоналом та інтелектуальним потенціалом

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Рофе А.И. «Рынок труда, занятость населения, экономика ресурсов для труда» / А.И. Рофе, Б.Г. Збышко, В.В. Ишин. – М : МИК, 2004. – 236 с.
2. Рудьєв В.А. «Управління персоналом : навч. посіб. для студентів вузів» / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. – Київ : Кондор, 2013. – 309 с.
3. Дубовик С.Г. «Застосування сучасної концепції менеджменту знань в організаціях» / С.Г. Дубовик, В. О.Кунда // Проблеми формування нової економіки 21 століття. – 2008. - № 12. – С. 17-19.
4. Коваленко Н.Д. «Аналіз людського капіталу підприємства як ключової компетенції» / Н.Д. Коваленко, А.П. Должикова // Економічний простір - №75 – 2013 – С. 191-199.

---

**Кокура Вікторія Володимирівна, студентка 4 курсу,  
Фурса Тетяна Петрівна, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансів та обліку**

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ В  
СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах масштабного розвитку світової економіки та розширення інтеграції України у світовий економічний простір особливої актуальності набуває питання щодо забезпечення сприятливих умов для здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність відіграє ключову роль у підвищенні економічного добробуту держави, поліпшенні рівня життя населення і зміцненні конкурентоспроможності держави на міжнародному рівні. Найважливішим джерелом одержання прибутку держави є експортні операції як основної складової частини зовнішньоекономічної діяльності. [1]

На сьогоднішній день існує безліч постійних та змінних чинників, що дуже негативно впливають на діяльність підприємств в міжнародному середовищі,