

Псюк Р.М.,  
аспірант,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** У статті розглянуто особливості управління розвитком людських ресурсів на основі врахування тенденцій глобалізації. Визначено, що сьогоденні глобалізаційні процеси мають суттєвий вплив на зовнішньоекономічну діяльність підприємств, тому їх врахування слід розглядати як необхідну умову розвитку людських ресурсів на вітчизняних підприємствах. Підкреслено, що для імплементації сучасних тенденцій світового розвитку у вітчизняну практику необхідно інтегрувати особливості управління розвитком людських ресурсів у бізнес-процеси підприємств, формувати відповідно до цього комунікаційну рухливість і організаційну культуру, враховувати суспільну думку, застосовувати міжнародні стандарти у формуванні політики зовнішньоекономічної діяльності та застосовувати міжнародний досвід для реалізації необхідних змін.

**Ключові слова:** управління, людські ресурси, зовнішньоекономічна діяльність, підприємство, глобалізація.

**Постановка проблеми.** У формуванні сучасної моделі господарювання пріоритетним елементом є люди, спроможні успішно вирішувати питання щодо пристосування до змін, розв'язувати проблеми організаційного розвитку, забезпечувати партнерство у бізнесі, протидіяти конкуренції і підтримувати співробітництво, адаптувати менеджмент і бізнес до визначених культурних цінностей. Ці завдання набувають особливої вагомості в умовах, коли підприємство виходить на зовнішні ринки збуту своєї продукції, тобто здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Успіх діяльності таких підприємств сьогодні залежить від вміння використовувати знання і досвід ведення бізнесу із врахуванням світових практик господарювання та сучасних тенденцій економічного розвитку.

Оскільки людські ресурси в сучасних умовах є визначальним чинником розвитку та управління змінами на підприємствах, належне управління ними забезпечить формування здатності персоналу працювати продуктивно відповідно до вимог сьогодення і глобалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню висвітлення ролі людських ресурсів у розвитку підприємств сьогодні приділяється значна увага у закордонній і вітчизняній літературі. Термін розвиток людських ресурсів використовують для опису «інтегрованого і цілісного, свідомого і активного підходу до вдосконалення пов'язаних з робочою діяльністю знань і поведінки з використання широким спектром методів і стратегій, що навчають» [1, с. 21]. Дане визначення пов'язує розвиток людських ресурсів із необхідністю отримувати знання, що підтверджується такими міркуваннями: «Наявність знань і навиків забезпечують реальний позитивний вплив на ефективність роботи компанії; додаткове навчання пов'язано з приростом продуктивності. Отримані вигоди виявляються у тих

компаніях, де навчання ведеться на основі практичних методів роботи з людськими ресурсами, а інвестиції в знання і навички пов'язані з інноваціями і гнучкістю» [1, с. 33].

Людські ресурси або особовий склад організації складають її персонал, що поєднує складові частини трудового колективу організації – конкретних особистостей з їх неповторними характеристиками, запитами, поведінкою, переживаннями [2, с. 115]. Людські ресурси організації, розглядається в якості важливого активу з точки зору навичок і умінь [3]. Людські ресурси є цінними джерелом конкурентної переваги підприємства, забезпечують підприємству певну гнучкість і прихильність з боку оточення. В даному контексті виділяють два джерела конкурентної переваги: виняткові здібності, що стосуються виняткової компетентності персоналу компанії та виняткові ресурси, яких не мають інші організації. Відтак, конкурентну перевагу можна досягти за допомогою кваліфікованої робочої сили в організації, яка заохочує конкуренцію з урахуванням зміни ринку, якості виробництва та обслуговування [4].

Забезпечення ефективної роботи людських ресурсів, що формують персонал підприємства, вимагає послідовності певних дій, тобто управління, що забезпечує цілеспрямований вплив на діяльність людей з метою досягнення ефективності та розвитку підприємства. Загалом, під управлінням людськими ресурсами розглядають діяльність, спрямовану на формування людських ресурсів організації і їх координацію [5].

Управління людськими ресурсами визначено як стратегічний та узгоджений підхід до управління найбільш цінними активами організації – людьми, що працюють там і індивідуально та колективно вносять свій вклад в досягнення її цілей [6]. Управління людськими ресурсами пов'язують із «сукупністю взаємопов'язаних політик з ідейно-філософським обґрунтуванням на основі розгляду чотирьох аспектів: конкретна сукупність переконань і припущень; стратегічна спрямованість, інформаційне забезпечення рішень про управління людьми; центральне залучення керівників середньої ланки; опора на набір «важелів» формування трудових відносин» [7].

Таким чином, основу концепції управління людськими ресурсами складає ідея про зростаючу роль особистості працівника, його участі у процесах управління, важливість вміння формувати і направляти уміння і навички у відповідності із задачами, які стають перед організацією.

Проте у публікаціях про зовнішньоекономічну діяльність підприємств незначна увага приділена питанню управління людськими ресурсами, що задіяні в управлінських процесах у даній сфері діяльності [8, 9]. Разом з тим, дана сфера діяльності для підприємств на сучасному етапі є важливою і вимагає від залучених працівників спеціальних знань і досвіду. Отже, дослідження управління людськими ресурсами як важливого фактора розвитку підприємства вимагає особливої уваги. Особливо це стосується питання міжнародної співпраці, нала-

годження відносин із іноземними партнерами, оскільки така діяльність вимагає удосконалення процесу управління людськими ресурсами на основі врахування зарубіжних тенденцій розвитку.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Людина в організації виконує роль керівника (суб'єкта управління) та виконавця (об'єкта управління). Люди обирають стратегії розвитку та скеровують потенціал підприємства для їх реалізації, пристосовують під свої можливості структури організації, шукають партнерів за кордоном та налагоджують з ними співпрацю. Тому людські ресурси є центральним і головним елементом в будь-якій системі управління діяльністю підприємства. Проте в умовах динамічних змін часто у персоналу підприємства відсутні достатні компетенції для вирішення завдань зовнішньоекономічного розвитку.

У зв'язку із цим виникає необхідність у виділенні особливостей та обґрунтуванні базових елементів управління людськими ресурсами в умовах активізації здійснення підприємствами зовнішньоекономічної діяльності.

**Метою** даної статті є виділення особливостей управління людськими ресурсами на основі врахування тенденцій глобалізації, що значно відображаються на здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Для досягнення даної мети передбачено вирішення таких завдань: дослідити вплив глобалізації на розвиток людських ресурсів та особливостей управління ними; виділити особливості управління людськими ресурсами та сучасні технології управління людськими ресурсами із врахуванням зарубіжного та вітчизняного досвіду; обґрунтувати доцільність врахування розглянутих особливостей управління людськими ресурсами у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Важливість і актуальність розгляду питання управління людськими ресурсами в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств обумовлена необхідністю розвитку вітчизняних підприємств відповідно до особливостей міжнародного бізнес-середовища.

До недавнього часу поняття «управління людськими ресурсами» в управлінській практиці було відсутнє, хоча в системі управління персоналом кожної організації існувала підсистема управління кадрами і соціальним розвитком колективу. В умовах переходу України до ринкової економіки система управління підприємством потребує підготовки спеціалістів, що володіють глибокими знаннями в сфері управління персоналом; керівників і спеціалістів різних рівнів, особливо в умовах, коли відбуваються зміни в системі управління підприємством і в системі управління персоналом, зокрема. В умовах глобалізації перед підприємствами постає необхідність підготовки кадрів, здатних приймати рішення в умовах міжнародної взаємодії, на основі врахування особливостей міжнародної діяльності. А це ставить перед підприємством ряд нових завдань у сфері управління людськими ресурсами.

Одним із шляхів дослідження особливостей управління людськими ресурсами в таких умовах є врахування історичного досвіду зміни ролі людини у досягненні цілей розвитку організацій. У джерелах [10, 11] розглядаються такі концепції розвитку людських ресурсів: 1) концепція патерналізму як ідеологія управління людьми, що базується на можливості досягнення в суспільстві «соціального миру» шляхом «соціального партнерства» і «соціального патронажу»; 2) класичні теорії, які базуються на положеннях «наукової організації праці», розподілі праці та глибокій спеціалізації працівників, створенні уні-

версальних принципів управління; 3) концепції людських відносин, які на зміну механістичним чинникам продуктивності розвивають важливість відносин між керівником і підлеглим, відчуття працівником своєї корисності, а також почуття індивідуальної значущості; 4) концепції людських ресурсів, які виділяють особливий вид ресурсів організації та базуються на найбільш ефективному використанні здібностей працівників відповідно до цілей і завдань підприємства. Концепція людських стосунків розвивалась на засадах гуманістичного підходу, який виходить із уявлення про організацію як культурний феномен, що розглядається як процес створення реальності, яка дозволяє людям бачити і розуміти події, дії, ситуації, таким чином формуючи власну модель поведінки.

На відміну від попередніх теорій, які доводять економічну доцільність удосконалення людини саме як чинника виробництва, концепція людського розвитку виходить з первинної самоцінності розвитку людини, з того, що виробництво існує заради розвитку людей, а не люди – заради розвитку виробництва [12].

Поширення глобалізаційних процесів наклало свій відбиток на розвиток людських ресурсів та сприяло поширенню світових тенденцій у вітчизняну практику. Наслідком стало розроблення та запровадження у практику Програмою розвитку ООН Індексу людського розвитку, визнаного у всьому світі як інтегрального показника стану соціально-економічного розвитку країн світу, що відображає досконалість соціально-трудових відносин у них. Як зазначено у «Доповіді про людський розвиток» за 2016 рік ключем до людського розвитку є всезагальність, тобто людський розвиток повинен бути досяжним для всіх і для кожного.

Україна значно поступається у економічному критерію розвитку людських ресурсів [13, с. 198]. Визнаючи важливість усіх інших складових Індексу людського розвитку, слід підкреслити, що саме економічний розвиток і справедливий розподіл ресурсів має значний вплив на місце країни у рейтингу людського розвитку. На думку експертів, а також як свідчить світовий досвід розвинутих країн, досягнення належного рівня людського розвитку в Україні можливе за рахунок реалізації реформ, у центрі яких стоять інтереси людей.

Щодо особливостей розвитку людських ресурсів у світі, які повинні враховувати у своїй діяльності вітчизняні підприємства в сучасних умовах, то на увагу заслуговують такі [12]:

– сучасний розвиток пов'язаний із необхідністю створювати нові можливості для молоді і готувати молодь, яка володіє необхідними навичками, до використання необхідних можливостей. До 2020 р зміниться більш 1/3 знань і навичок, важливих для сьогоденної трудової діяльності. Таким чином, оволодіння практичними навичками, необхідними для XXI століття, має стати частиною процесу освіти протягом життя, націленого на чотири К: критичне мислення, колаборативність, креативність і комунікативність;

– одним із критично важливих чинників закріплення досягнень у сфері людського розвитку є робота. Цей аспект має колосальні соціальні, економічні та культурні наслідки. Відтак глобальною метою визнано сприяння стабільній, всеохоплюючій, гідній праці для всіх. Робота має сприяти сталості розвитку з розширенням можливостей як нинішнього, так і майбутнього поколінь. Глобальні заходи з розвитку на основі низького рівня викидів і стійкості до змін клімату є критично важливими для розширення можливостей гідної праці. Це потребує політики, спрямованої на створення нових робочих

місце, змінення деяких видів діяльності, а в окремих випадках і їх ліквідацію, але з гарантією відповідного соціального захисту. Рекомендовано інвестувати кошти в підготовку кваліфікованих кадрів, що може забезпечити впровадження ефективних та екологічно чистих технологій і водночас гарантувати сталий характер роботи;

– цифрова революція і глобалізація можуть збільшити не лише багатство економіки, а й багатство людського життя. Глобалізація і цифрова революція відкривають нові можливості. Це стосується тих, хто має доступ до технологій та Інтернету, кому доступні більші можливості і щодо вибору роботи, і щодо способу її виконання. Однак при цьому виникають нові ризики, адже дедалі більше робочих місць стають нестабільними, з неповною і короткостроковою зайнятістю, без контракту. Цифрові технології на глобальних ринках поєднують виробників зі споживачами, розширюють доступ до товарів, послуг, фінансів, технологій, ідей. Важливу роль відіграє навчання протягом усього життя, оскільки навички швидко застарівають;

– суспільства в змозі перетворити виклики, зумовлені змінами на світовому ринку праці, на можливості, які посилять людський розвиток. Для цього потрібна відповідна державна політика, національні та глобальні стратегії, спрямовані на збільшення кількості робочих місць, забезпечення гідної заробітної плати, захист безпеки та прав працівників, гарантування всім рівних можливостей, спільного процвітання та прискореного людського розвитку. За будь-яких умов бездіяльність у цьому плані є недоречною. У доповіді пропонується віддавати пріоритет споживанню та інвестиціям з дотриманням морально-етичних норм, розвивати систему підвищення кваліфікації, заохочувати працівників до креативності, заповзятливості, набуття навичок самостійного навчання і розвитку.

Таким чином, реалізуючи на практиці функцію управління людськими ресурсами (HRM), вітчизняні підприємства повинні враховувати світові тенденції їх розвитку та усвідомлювати необхідність реалізації змін, спрямованих на трансформацію організаційно-розпорядчих відносин до мотиваційно-спонукального партнерства.

Саме такі зміни у сприйнятті людини як важливого ресурсу організаційного розвитку зумовлюють зміни в управлінні даною сферою діяльності. Так, якщо раніше HRM здійснювалось відповідними департаментами і рішення фахівців були більш реактивними, процес керований і сервіс-орієнтований, то сьогодні все змінилось. Процеси інтернаціоналізації і глобалізації вплинули на управління людськими ресурсами, а відділи людських ресурсів у всьому світі стикаються з проблемами, які не існували ще два десятиліття тому. Дослідження PricewaterhouseCoopers показали, що сьогоденні проблеми управління людськими ресурсами включають управління змінами (48 %), розвиток лідерства (35 %), вимір ефективності HR (27 %), організаційної ефективності (25 %) і найму кваліфікованої робочої сили (24 %) [14]. Сьогодні людські ресурси перетворилися в ключовий фактор організаційного розвитку. З огляду на те, що кожна галузь має свої проблеми, найбільшою проблемою, що стоїть перед бізнесом є якість управління HR. Експерти у сфері управління людськими ресурсами зазначають, що поряд із необхідністю підбору потрібних людей, їх навчання виконувати певні функції, зокрема у сфері зовнішньоекономічної діяльності, важливо, щоб ці люди залишались в компанії та були готовими до змін. Навчання персоналу є особливо важливим в умовах динамічних змін. Від On-line Інтернету до навчання на робочому місці, вкрай важливо, щоб

всі співробітники не тільки могли виконувати свої обов'язки, але і могли працювати з мінімальним ризиком, забезпечуючи дотримання усіх правил і вимог виконання зовнішньоекономічних операцій.

В умовах, коли зовнішні умови діяльності підприємства змінюються швидко, а підприємство не володіє достатнім потенціалом людських ресурсів, щоб адаптувати свою діяльність до них, що є актуально для сфери зовнішньоекономічної діяльності, світовий досвід пропонує сучасні технології управління людськими ресурсами, зокрема, аутстафінгу, аутсорсингу і лізингу [15]. У сфері управління людськими ресурсами аутсорсинг передбачає отримання послуг зовнішньої організації замість використання внутрішніх ресурсів для виконання функцій діяльності підприємства. Одним і вагомим критерієм вибору аутсорсингу – зменшення витрат. На противагу аутсорсингу, аутстафінг – технологія управління людськими ресурсами, орієнтована на залучення «зовнішнього» або «позиченого» працівника для вирішення питання кадрового забезпечення та інтеграції інтелектуального потенціалу підприємства. Аутстафінг розглядають як один із основних шляхів швидкого і ефективного рівня розвитку людських ресурсів. Лізинг персоналу – це також сучасна технологія управління людськими ресурсами, яка передбачає надання персоналу в тимчасову оренду, що дозволяє забезпечити бізнес-процес компанії необхідними трудовими ресурсами, використовуючи послуги сторонньої організації. У США і країнах Західної Європи понад 90 % компаній періодично користуються послугами тимчасового персоналу [16].

Зазначені управлінські технології створюють значний потенціал для розвитку людських ресурсів, проте вимагають відповідного інституційного забезпечення. Функціонування спеціалізованих кадрових агентств вирішує не тільки питання підбору необхідного для підприємства персоналу, але і його навчання. У табл. 1 представлено дані про кількість кадрових агентств в Україні у 2017 році у розрізі регіональних центрів.

Аналіз даних таблиці 1 дозволяє підсумувати, що на частку кадрових та рекрутингових агенцій у сфері зовнішньоекономічної діяльності ( $\approx 23\%$ ) та адміністрування ( $\approx 22\%$ ) припадає понад 45 % усієї кількості кадрових агенцій в Україні. Це засвідчує, що на ринку праці формується ринкове середовище, здатне забезпечувати підприємства необхідним персоналом.

Важливим аспектом розвитку персоналу підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність є набуття працівниками відповідних структурних підрозділів певних компетенцій, зокрема пов'язаних із знанням і використанням торгових звичаїв. Окрім того, що торгові звичаї викладаються у біржових правилах, у спеціальних збірниках Торгово-Промислової палати, у типових контрактах та інших публікаціях та виданнях міжнародних організацій, що здійснюють регулювання торговельних відносин, вони повинні враховуватись та дотримуватись працівниками у процесі здійснення зовнішньоекономічних операцій,

У глобальному середовищі проблеми, з якими стикаються менеджери у різних країнах і регіонах можуть бути дуже схожі, незважаючи на культурні відмінності. Відтак створення спільноти, яка формує і розділяє передовий досвід є ключем до успіху підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Обмін кращими практиками має важливе значення в рамках міжнародної співпраці. Підприємство, яке працює на зовнішніх ринках повинно володіти механізмами обміну та передачі необхідної для співпраці інформації. Інколи це завдання вирішу-

Таблиця 1  
Кадрові та рекрутингові агенції в Україні в 2017 році

Місто	Кількість кадрових та рекрутингових агенцій		
	Всього	В тому числі, у сферах діяльності	
		Склад, логістика, ЗЕД	Адміністрація, керівництво середньої ланки
Київ	348	79	88
Вінниця	17	4	4
Львів	57	20	13
Дніпро	49	6	6
Івано-Франківськ	14	5	4
Харків	57	13	19
Одеса	71	18	15
Запоріжжя	19	1	2
Полтава	17	6	3
Луцьк	12	3	1
Хмельницький	11	5	4
Ужгород	9	4	3
Чернівці	8	4	3
Тернопіль	9	2	2
Херсон	16	2	2
Донецьк	10	–	2
Луганськ	4	1	1
Чернігів	4	1	1
Черкаси	12	1	2
Миколаїв	13	4	1
Кропивницький	3	1	1
Рівне	9	2	1
Суми	5	5	1
Сімферополь	4	1	1
Житомир	13	7	6
Інші країни	73	10	7

Джерело: сформовано на основі [17]

ється шляхом створення відповідних підрозділів; все частіше використовуються Інтернет-технології, зокрема шляхом проведення спільних форумів, на яких керівники з різних регіонів мають можливість обговорити комерційні питання і поділитися своїм досвідом у сфері HR.

Процеси глобалізації впливають на мобільність персоналу. Відповідно до висновків дослідження, проведеного Pricewaterhouse Coopers (PwC), протягом наступного десятиліття кількість міжнародних кадрових призначень, які робитимуть компанії у процесі освоєння нових ринків, зросте на 50 %. При цьому, як зазначається у звіті PwC «Talent Mobility: 2020 and beyond» («Мобільність талантів: 2020 рік та далі»), що базується на даних, отриманих від більше ніж 900 глобальних компаній, корпорації матимуть проблеми через те, що їхні фахівці волітимуть працювати не там, де вони найпотрібніші, а цілком в інших місцях [14]. Дослідження показало, що молоді спеціалісти розглядають міжнародні призначення як основний елемент розвитку кар'єри. Сім із кожних десяти вчорашніх випускників вузів хочуть отримати посаду за межами своєї країни. Проте усі вони мають чітко визначену думку щодо того,

де саме хотіли б працювати. Так, майже 58 % молодих фахівців хочуть працювати в США, 48 % – у Великій Британії, і 39 % – в Австралії. Натомість тільки 11 % спеціалістів прагнуть застосувати свої професійні знання в Індії, і лише 2 % – у Китаї.

Віддання переваги певним місцям дислокації є доволі значущим. Згідно дослідження PwC, біля 15 % компаній не спромоглися виконати заплановані показники зростання саме через небажання фахівців працювати там, де вони були насправді потрібні. В результаті близько двох третин організацій були змушені переглянути свої підходи до програм глобальної мобільності персоналу.

Як показало опитування, у котрому взяло більше ніж 600 HR-директорів, 86 % організацій планують збільшувати кількість призначень персоналу поза межами країн, в яких вони базуються. Особливо це стосується європейських компаній та підприємств енергетичного сектора: 90 % та 93 % респондентів, відповідно, зазначили, що планують залишити без змін або збільшити поточний рівень міжнародних кадрових призначень [18; 19].

Крім того, як показало дослідження, програми глобальної мобільності користуються популярністю серед персоналу підприємств. Людям подобається гнучкість умов праці та можливість перевірити себе на здатність адаптуватися до нового середовища. Згідно опитаних HR-директорів, 81 % компаній пропонують персоналу короткотермінові призначення в інших країнах, 96 % – практикують довготермінові призначення, а 46 % фірм – призначення із невизначеним терміном.

Слід зазначити, що модернізація виробництва має вагомий вплив на оновлення можливостей і зміну способів, якими компанії організують і управляють виробництвом, наймають, навчають, і утримують персонал. Модернізація виробництва супроводжується перетворенням масових стратегій виробництва на гнучкі стратегії, які краще підходять для задоволення потреб сучасного ринку та здатні підтримувати довгострокову життєздатність підприємств. А висуває вимогу навчання та підбору персоналу, здатного працювати з технологіями ощадливого виробництва. Зростає вагомість залучення міжнародного капіталу, що дозволяє здійснювати іноземні інвестиції в будівництво нових виробництв та закупівлю сучасного обладнання, а отже зростає попит на фахівців, здатних приймати складні рішення в умовах міжнародної співпраці. В результаті низька собівартість є недостатнім чинником виготовлення конкурентоспроможної продукції. Змінюються вимоги до якості персоналу, здатного працювати в умовах міжнародної співпраці і кооперації. Отже, поряд зі змінами в виробничих та фінансових тенденціях міжнародної співпраці, відбуваються зміни у пріоритетах розвитку людських ресурсів на основі усвідомлення того, що необхідна гнучкість розвитку може бути досягнута шляхом залучення кваліфікованих працівників зі знанням спеціалізованих аспектів зовнішньоекономічної діяльності, здатних забезпечити максимальну ефективності даної сфери діяльності та підприємства в цілому.

Важливим чинником розвитку людських ресурсів є ринок праці, що сьогодні в Україні характеризується зростаючим відтоком фахівців, особливо у сфері IT-технологій в інші країни. Це загострює конкуренцію за фахівців, що залишилися в країні серед українських роботодавців. Мотивація праці та вирівнювання доходів для висококваліфікованих професій дозволять покращити ситуацію із кадрами та зупинять їх відтік у більш розвинуті країни.

Розвиток людських ресурсів із врахуванням сучасних тенденцій зовнішньоекономічної діяльності та створення відповідних кваліфікованих робочих місць вимагає більшого акценту на освіту і професійну підготовку персоналу для забезпечення можливостей впровадження безперервних змін. Сучасні підходи до проектування робочих місць і організації роботи дозволяють співробітникам приймати більше повноважень та брати участь у прийнятті рішень, що призводить до більшої гнучкості і швидкого реагування на мінливі вимоги міжнародного ринку. В сучасних умовах система високоефективної роботи з людськими ресурсами підприємства спрямована на підвищення ефективності роботи персоналу шляхом застосування інноваційних методів управління, а також передових інформаційних систем і технологій управління. Такий підхід дозволяє розвивати навички та здібності працівників у досягненні успіхів у швидкості, гнучкості, продуктивності і ефективності їх роботи. Відтак, зростає вагомість наступних чинників продуктивності роботи персоналу підрозділів у сфері зовнішньоекономічної діяльності: навчання і освіта; залучення працівника до роботи в команді; безперервний обмін інформацією; запровадження системи мотивації, заснованої на компетенційних характеристиках працівників.

На сьогодні приділяється значна увага вивченню досвіду спонукання особистісного та професійного розвитку кожного працівника з очікуванням подальшого поліпшення результатів роботи. Відомою концепцією, яка дозволяє поєднати цілі людини і організації, створити мотиви для праці і зацікавити у результатах роботи є концепція організації, що самонавчається. Провідною ідеєю визначення організації, що самонавчається є те, що це організація, де люди постійно розвивають свої здібності створювати те, чого вони по-справжньому бажають, де створюються нові інтелектуальні моделі, де вивільнено дух колективного прагнення і, де люди постійно вчать бачити ціле разом [20]. Пітер Сенге охарактеризував теорію та практику організацій, що самонавчаються з погляду таких інструментів розвитку: 1) системне мислення; 2) удосконалення особистості; 3) інтелектуальні моделі; 4) загальне бачення; 5) групове навчання [21, с. 30].

Концепція організації, що самонавчається знайшла відображення у діяльності відомих зарубіжних компаній, зокрема, General Electric, Coca-Cola, First National Bancorp, Chevron, Shell Oil, Tenneco. Основною ідеєю, що об'єднує їх досвід є усвідомлення, що такі ресурси організації як капітал, праця, сировина, технології, знання можуть бути перехопленими чи скопійованими конкурентами, однак важко відтворити здатність організації навчатись [21, с. 22]. Ідея концепції організацій, що самонавчаються слід розглядати не як кінцеву мету для досягнення, а як безперервний процес розвитку організації. Навчання часто визначається як основний фактор, завдяки якому організації можуть справлятися із змінами та продовжувати своє існування в майбутньому. Конкурентна перевага компанії майбутнього – це здатність її менеджерів вчитися швидше, ніж їхні конкуренти.

В Україні у багатьох випадках складається ситуація, коли фахівці, які отримали традиційну освіту у сфері управління персоналом чи менеджменту працюють в умовах, які вимагають нових знань, навичок, компетенцій. Окрім того, що сучасний керівник повинен розуміти середовище, в якому працює, він повинен знати, які підходи і методи до управління персоналом необхідно застосовувати, щоб досягати поставлених цілей. Тут слід зазначити, що саме особистісний та

професійний розвиток людей у сфері управління людськими ресурсами дозволяє досягати успіху компаніям, які очолюють керівники, що розуміють необхідність самонавчання і спонукають до цього своїх підлеглих. Проведене опитування «HR-персона 2017 року» дозволило підсумувати вітчизняний досвід управління людськими ресурсами та виділити лідерів у даній сфері діяльності. Серед характеристик лідера у сфері розвитку людських ресурсів першочергове значення набули: здатність успішно втілювати бізнес-стратегії компанії, здатність залучати та утримувати таланти, повага і довіра з боку співробітників і управлінців. Заслугою на увагу отримані результати опитування щодо галузевого складу лідерів у сфері управління людськими ресурсами, зокрема [22]: фінансова сфера (ПУМБ, ОТП Банк, Ощадбанк, НБУ, Альфа Банк Україна); консалтинг і рекрутинг (Odgers Berndtson Ukraine, Школа HRM, EY, Boyden, HR-practice, Deloitte Ukraine, Amplua, Jansen Capital Management, WE Partners, VP Team); IT-сфера (SoftServe, Terrasoft, SMART business, GoIT, Eram, GlobalLogic, Luxoft, Ciklum); торгівля (Retail Group, Ельдорадо, METRO Cash & Carry Ukraine, Фокстрот, COMFY, РУШ); телекомунікації і медіа (1+1 медіа, СТБ, Укртелеком, Vodafone Україна); енергетика і виробництво (Інтерпайп, ДТЕК, Метінвест Холдинг); агросфера (Агропросперис, Мрія Агрохолдинг, Миронівський хлібопродукт, Кернел); фармацевтична/медична галузь (Фармацевтична фірма «Дарниця», Тева Україна, Abbott, Артеріум); державний сектор (НБУ, Укрнафта, НАК «Нафтогаз України»).

**Висновки і пропозиції.** Глобалізаційні процеси пов'язані із активізацією зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Отже, підприємства, що співпрацюють із зарубіжними партнерами у своїй діяльності повинні враховувати розглянуті у статті особливості управління розвитком людськими ресурсами шляхом: аналізування поточних потреб та вимог національного та міжнародного ринків із врахування глобальних пріоритетів розвитку для удосконалення управління розвитком людських ресурсів; дослідження та врахування у процесі управління людськими ресурсами потенційних потреб в знаннях, компетенціях і навиках, що виникають у глобальному світі; застосування сучасних технологій управління розвитком людських ресурсів, що знайшли практичне застосування у розвинутих країнах та орієнтують персонал на більшу самостійність, мобільність, самовдосконалення. Це дозволяє інтегрувати інтелектуальний потенціал та в підсумку відбивається на зростанні продуктивності праці персоналу та розвитку підприємства.

Таким чином, проведене дослідження обґрунтовує необхідність застосування гуманістичного підходу в управлінні людськими ресурсами, що враховує не тільки їх потреби на рівні підприємства, але і відповідно до глобальних викликів розвитку; виявляє додаткові можливості розвитку людських ресурсів у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств через застосування сучасних технологій управління людськими ресурсами на основі врахування технічного (спеціальні знання, технології управління), економічного (мотивація, зацікавленість у результатах роботи) та соціального (ринок праці, мобільність, зв'язки) чинників розвитку людських ресурсів.

Подальших досліджень потребує питання оцінювання впливу сучасних особливостей управління людськими ресурсами та результати діяльності підприємства, що відображаються на показниках доходу, прибутку від зовнішньоекономічної діяльності, покращенні комунікацій та результатів міжнародної співпраці.

**Література:**

1. Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов / Пер. с англ. – М.: Эксмо. – 2006.
2. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. – Дело, 2004.
3. Оксфордський словник. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://en.oxforddictionaries.com/definition/human\\_resources](https://en.oxforddictionaries.com/definition/human_resources)
4. Aaker A. (2013). Strategic Market management. Tenth edition; 101 p.
5. Байерс Л. Л., Ру Л. В. Управління людськими ресурсами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/>
6. Armstrong, M. (1988) A Handbook of Human Resource Management, London: Kogan Page.
7. Storey, J. (1991) New Perspectives on Human Resource Management, London: Routledge.
8. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: сучасні особливості функціонування та аналізу розвитку: Монографія / Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова, Т. В. Батанова. – Одеса, Одеський національний економічний університет, 2012. – 181 с.
9. Отенко В. І. Оцінка рівня експортно-імпортного потенціалу промислових підприємств: методичне забезпечення / В. І. Отенко, І. О. Бараннік // Бізнес Інформ. – 2017. – № 4. – С. 256–261.
10. Шевчук А. М. Еволюція підходів до управління людськими ресурсами / А. М. Шевчук, О. Ю. Бугрим // Економічний вісник Донбасу. – № 3 (29). – 2012. – С. 207-210
11. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник / В. Г. Воронкова. – К.: Професіонал, 2006. – 576 с.
12. Виступ радника з питань демократичного врядування ПРООН в Україні Маркуса Бранда // Вісн. НАН України. – 2016. – № 2. – С. 71.
13. Human Development Report 2016. Human Development for Everyone. [Електронний ресурс].
14. «Talent Mobility: 2020 and beyond». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pwc.com>
15. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учебное пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФОРМА-М, 2009. – 320 с.
16. Лізинг персоналу / Центр управління персоналом. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://center-personal.info/leasing.html>
17. Кадрові та рекрутингові агенції в Україні. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.work.ua/ua/agencies/?region=38&category=2>
18. Глобальна експансія: кадри не на своєму місці. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua>
19. Компанії продовжують розширювати програми глобальної мобільності персоналу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua>
20. Сенге П. Танець перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 624 с.
21. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 408 с.
22. HR-персона Украины 2017: определены лучшие HR. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hh.ua/article/20596>

**Псюк Р.М. Особенности управления развитием человеческих ресурсов в условиях активизации внешнеэкономической деятельности предприятий**

**Аннотация.** В статье рассмотрены особенности управления развитием человеческих ресурсов на основе учета тенденций глобализации. Определено, что сегодня глобализационные процессы оказывают существенное влияние на внешнеэкономическую деятельность предприятий, поэтому их учет следует рассматривать как необходимое условие развития человеческих ресурсов на отечественных предприятиях. Подчеркнуто, что для имплементации современных тенденций мирового развития в отечественную практику необходимо интегрировать особенности управления развитием человеческих ресурсов в бизнес-процессы предприятий, формировать в соответствии с этим коммуникационную подвижность и организационную культуру, учитывать общественное мнение, применять международные стандарты в формировании политики внешнеэкономической деятельности предприятий и применять международный опыт для реализации необходимых изменений.

**Ключевые слова:** управление, человеческие ресурсы, внешнеэкономическая деятельность, предприятие, глобализация.

**Psiuk R.M. Peculiarities of human resources development management in the conditions of activation of foreign economic activity at enterprises**

**Summary.** In the article the peculiarities of management of human resources development are considered on the basis of taking into account the tendencies of globalization. It is determined that today globalization processes have a significant impact on the foreign economic activity of enterprises, therefore their consideration should be reviewed as a necessary condition for the development of human resources at domestic enterprises. It was emphasized that in order to implement modern trends of world development at the domestic practice it is necessary to integrate the peculiarities of human resources development management into business processes of enterprises; to formulate in accordance with this the communication mobility and organizational culture; to take into account the public opinion; to apply international standards in the formation of enterprises' foreign economic policy and to apply international experience in the implementing of necessary changes.

**Keywords:** management, human resources, foreign economic activity, enterprise, globalization.