

- коллективная монография. – Одесса, ООО "Институт креативных технологий", 2011. – С. 369-374.
32. Россошанська, О.В. Оцінка рівня розвитку організації з позиції компетентнісного підходу до управління проектами [Текст] / О.В. Россошанська // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: СЛУ ім. В.Даля, 2010. – № 3(35). – С 61-67.
33. Россошанская, О.В. Объектно-предметная модель процесса формирования и реализации стратегического потенциала предприятия [Текст] / О.В. Россошанская // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції “Формування, використання та розвиток управлінського потенціалу”. – Луганськ: СЛУ ім. В.Даля. – 2005. – С. 124-125.
34. Медведєва, О.М. Обґрунтування інтерактивного підходу до розвитку організацій на основі методології управління проектами [Текст] / О.М. Медведєва // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. праць. – Луганськ: вид-во СЛУ – №3(35). – С.52-60.

Рецензент статті
д.е.н., проф. Калінеску Т.В.

Стаття надійшла до редакції
09.08.2013 р.

УДК 331.104

Т.О. Рибаківа, І.В. Амеліна

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ НА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКУ

Визначено шляхи адаптації управління персоналом підприємства до умов роботи на зовнішньому ринку. Запропоновано варіант безтарифної системи оплати праці з визначенням коефіцієнтів кваліфікаційного рівня й трудової участі працівників, що враховують умови ЗЕД. Відокремлено пріоритетні напрямки розвитку персоналу в умовах ЗЕД. Табл. 4, дж. 11.

Ключові слова: управління персоналом, адаптація, зовнішньоекономічна діяльність, мотивація, оплата праці, розвиток персоналу.

JEL J530

ВСТУП

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науково-практичними званнями. Українська Держава приймає активну участь в процесах глобалізації, тому зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) вітчизняних підприємств має величезне значення для національної економіки. Активну зовнішньоекономічну діяльність веде значна кількість підприємств, адже вона надає певні можливості розширення господарської діяльності та освоєння нових ринків збуту. Але в той же час умови ЗЕД на сьогодні є доволі складними, бо характеризуються високою конкуренцією, надзвичайно динамічним середовищем, впливом глобальних макроекономічних процесів. При виході на зовнішній ринок та функціонуванні на ньому система управління підприємством повинна відповідати специфічним умовам ведення бізнесу за кордоном, і це стосується передусім системи управління персоналом.

В умовах розвиненої ринкової економіки питання управління персоналом має розглядатися в якості ключового, адже саме персонал є стратегічним ресурсом організації, і фраза «кадри вирішують усе» з плином часу не втрачає актуальності. Професійні кадри – запорука успішної роботи будь-якого

підприємства незалежно від сфери його діяльності. Ведення ЗЕД потребує від персоналу підприємства більш високого рівня професійної підготовки, наявності специфічних знань, умінь і навичок, необхідного досвіду роботи з іноземними партнерами, державними органами і сторонніми організаціями, а від власників – максимально ефективного використання кадрового потенціалу для забезпечення ефективності і отримання прибутку від ЗЕД. Це визначає необхідність адаптації системи управління персоналом підприємства до умов функціонування на зовнішньому ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема управління персоналом на сьогодні є однією з найбільш розроблених в сучасній зарубіжній і вітчизняній економічній науці. Нею переймалися такі зарубіжні вчені, як Е. Мейо, М. Мескон, Ф. Тейлор, Л. Гілберт, А. Маслоу, П. Друкер, А. Файоль, Г. Шмідт та багато інших. В їх працях висвітлено загальні питання якісного забезпечення підприємств персоналом та його оптимального використання, зокрема проблеми організації праці та мотивації. Серед вітчизняних дослідників слід відзначити роботи Л. Балабанової, І. Бузько, Т. Білорус, Г. Дмитренка, В. Крамаренко, В. Онікієнка, Ф. Хміля, В. Храмова, А. Шегди та інших вчених, які розглядають питання управління персоналом в стратегічному аспекті, в умовах інноваційного розвитку підприємства, в умовах функціонування підприємств окремих галузей.

Виділення не вирішених частин проблеми. Але, не зважаючи на достатній ступень розробленості, проблема управління персоналом є настільки широкою, складною й багатогранною, що певні її аспекти ще досі висвітлені в літературі не в повному обсязі. Так, в умовах динамічного зовнішнього середовища, що провокує ініціювання на підприємствах-суб'єктах ЗЕД безперервних змін, недостатньо уваги приділено питанням формування адаптаційних механізмів управління персоналом та пристосування системи управління персоналом до умов функціонування на зовнішньому ринку.

Метою статті є висвітлення шляхів адаптації системи управління персоналом промислового підприємства до умов його функціонування на зовнішньому ринку.

ОСНОВНІ ОТРИМАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Викладення основного матеріалу дослідження. Систему управління персоналом більшість сучасних дослідників розглядають як комплекс взаємопов'язаних заходів щодо створення умов нормального функціонування, розвитку і ефективного використання кадрового потенціалу підприємства [1, 2, 3]. Це сукупність окремих підсистем, серед яких пошук та адаптація персоналу, його навчання, розвиток, мотивація, оцінка, стратегічна робота з персоналом. В зв'язку з цим методологія дослідження проблеми управління персоналом має ґрунтуватися на системному підході з використанням методів спостереження й узагальнення.

Перед промисловим підприємством, що працює на зовнішньому ринку, питання управління персоналом постають при виконанні виробничо-господарських, організаційно-економічних та оперативно-комерційних функцій зовнішньоекономічної діяльності.

Виконання виробничо-господарських функцій зовнішньоекономічної діяльності пов'язано з виробництвом експортної продукції, зокрема з забезпеченням її якості та зменшенням собівартості, що є запорукою досягнення певного рівня конкурентоспроможності продукції на зовнішньому ринку. В цьому аспекті управління персоналом підприємства при здійсненні ЗЕД не має особливостей, що суттєво відрізняли б його від реалізації в умовах внутрішньогосподарської діяльності.

Значно більше уваги має бути приділено питанням управління персоналом при здійсненні організаційно-економічних та оперативно-комерційних функцій зовнішньоекономічної діяльності, які хоча і є інтегрованими до загальної системи управління підприємством, але мають власну специфіку в умовах ЗЕД. Так, функції управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства стосовно до його маркетингової, фінансової, трудової, інноваційної підсистем мають певні особливості [4], які проявляються в організації реклами експортної продукції, залученні посередників на зовнішньому ринку, забезпеченні умов для виходу на зовнішній ринок, пошуку і вивченні іноземного партнера, аналізі кон'юнктури експортного ринку, розрахунках за зовнішньоекономічними операціями тощо. Ці функції здійснюються окремими працівниками апарату управління: фахівцями маркетингових та планово-економічних служб, служб постачання і збуту, а також специфічного відділу ЗЕД, якщо його існування передбачено організаційною структурою управління підприємством. Саме від цих працівників залежить результативність зовнішньоекономічної діяльності, відтак адаптація управління персоналом до умов функціонування на зовнішньому ринку має бути реалізована на рівні організаційно-економічних та оперативно-комерційних функцій ЗЕД.

Адаптація персоналу розглядається в економічній літературі як процес пристосування працівників до змісту та умов трудової діяльності та до соціального середовища організації, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення ефективності її функціонування [1, 3, 5]. З огляду на структуру системи управління персоналом адаптація управління персоналом промислового підприємства до умов роботи на зовнішньому ринку має бути здійснена менеджментом підприємства за наступними шляхами:

- формування специфічних критеріїв відбору нових працівників;
- виявлення готовності працівників до нових кар'єрних призначень;
- оцінка працівників за ключовими показниками продуктивності праці;
- оцінка працівників на відповідність ключовим професійним компетенціям;
- мотивування працівників за результатами професійної діяльності;
- професійне навчання.

Адаптаційні механізми управління персоналом в умовах ЗЕД мають відповідати досягненню її стратегічної мети – посиленню конкурентних позицій підприємства на зовнішніх ринках, тому зазначені питання повинні узгоджуватися з стратегією здійснення ЗЕД.

Приймаючи рішення про формування стратегії ЗЕД, керівництво здійснює дослідження зайнятих у цій сфері працівників на відповідність обраній стратегії. У випадку невідповідності керівництво приймає рішення про їх звільнення або ж направляє на навчання та перепідготовку. Після відбору кадрів, що відповідають обраній стратегії ЗЕД, проводиться інформування працівників щодо стратегії, проводяться заходи, спрямовані на адаптацію до нових умов праці, розробляється дієва система мотивації [6].

Мотивація праці – одна з найважливіших функцій менеджменту та підсистем управління персоналом, що представляє собою стимулювання працівника або груп працівників до діяльності по досягненню цілей підприємства через задоволення їх власних потреб [1]. Ефективність праці залежить не тільки від матеріального чинника, тому мотивація передбачає формування багатofакторної системи, яка повинна відповідати вимогам щодо ясності і конкретності, чіткого розподілу кола посадових обов'язків та компетенцій працівника, наявності системи об'єктивної оцінки результатів праці, встановлення розміру заробітної плати залежно від складності виконуваних кваліфікаційних вимог, встановлення відповідності заробітної плати індивідуальним результатам роботи працівника, обліку значущості та

пріоритетності різних видів робіт при визначенні розмірів заробітної плати, однакової оплати робіт зіставної складності та відповідальності [7].

Головним стимулом праці індивіда є оплата його трудової діяльності. Заробітна плата – це міра праці (трудового вкладу), виражена в грошових одиницях, яка одночасно є мірою вартості робочої сили і мірою результативності праці. При встановленні заробітної плати важливо врахувати баланс інтересів працівника і власника: з одного боку, її розмір має перевищувати обсяг фінансових коштів, потрібних працівнику для відновлення витрачених на роботу ресурсів (фізичних, енергетичних, інтелектуальних тощо), з іншого – повинен співвідноситись з результативністю роботи працівника і не перевищувати вартості матеріалізованої в продукті робочої енергії.

Аналіз систем оплати праці на 10-ти промислових підприємствах Луганської області виявив, що стосовно до працівників відділів ЗЕД використовується переважно погодинна система оплати праці. Згідно з нею, заробітна плата визначається не за конкретним результатом, а за відпрацьованим працівником часом. Така система є традиційною для службовців, ІТП та управлінського персоналу, працю яких неможливо строго нормувати, а результати не можна точно визначити. Вона певною мірою є привабливою як для працівника, оскільки не залежить від інтенсивності та результативності праці, так і для власника, оскільки створює можливості досягнення економії на постійних витратах при нарощуванні обсягів виробництва продукції. Але її недолік для обох сторін є вельми суттєвим і полягає у відсутності зв'язку оплати праці з її результативністю, що не влаштовує ані працівника (відсутні можливості збільшення заробітку за рахунок підвищення інтенсивності праці), ані власника (необґрунтовані витрати на оплату праці в разі незадовільних результатів господарської діяльності та відсутність для працівника стимулів підвищення результативності праці).

Означені суперечності можуть бути частково вирішені при впровадженні для працівників, задіяних в ЗЕД, конкретного, налаштованого на умови роботи певного підприємства варіанту безтарифної системи оплати праці на основі універсальної ринкової системи оцінки і оплати праці [8] з існуванням певної змінної частки заробітної плати, залежної від результативності праці. Оскільки безтарифна система визначає заробіток працівника в залежність від кінцевих результатів роботи всього колективу, її застосування для оплати праці працівників, задіяних в ЗЕД, має сприяти зацікавленості колективу в кінцевому результаті праці та колективну відповідальність за ці результати.

Якщо на підприємстві фахівці, задіяні в ЗЕД, об'єднані в межах спеціального структурного підрозділу (відділ зовнішньоекономічної діяльності, відділ зовнішньоекономічних зв'язків тощо), фонд заробітної плати відділу є тією ціною, яку платить власник підприємства за виконання відділом певної роботи (наприклад, виконання зовнішньоекономічних контрактів), і виплачується за конкретний результат (виконання контрактів з постачання продукції, отримання імпортової сировини тощо). Основним показниками оцінки служб підприємства в частині забезпечення реалізації продукції, робіт, послуг, зокрема на зовнішньому ринку, можуть бути:

- загальні обсяги реалізації продукції, робіт, послуг;
- рівень виконання завдань (планів) з постачання продукції, виконання робіт, надання послуг в обсягах та номенклатурі, передбачених договорами та замовленнями;
- темпи зростання (зниження) або приросту (падіння) обсягів реалізованої продукції, виконаних робіт, наданих послуг у звітному періоді у відсотках до попереднього періоду [9].

Фонд заробітної плати відділу може визначатися як частка у вартості кожного замовлення від іноземного контрагента, що формується відділом ЗЕД [10]. Ця частка не може бути жорстко фіксована, але визначається керівництвом підприємства для кожного контракту окремо. Таким чином, з'являється можливість управління виконанням контрактів, навіть якщо вони мають не дуже велику вартість, але є стратегічно важливим для зміцнення конкурентної позиції підприємства на зовнішньому ринку (наприклад, клієнти з нової країни, важливі клієнти, перспективні клієнти).

Розподіл заробітної плати всередині відділу відбувається з урахуванням кваліфікації та трудового внеску кожного працівника. Для цього застосовуються категорії працівників і розрядні коефіцієнти оплати за рівнем кваліфікації. Крім того, індивідуальний внесок визначається через т. н. КТУ (коефіцієнти трудової участі). Всі критерії віднесення працівників до тієї чи іншої категорії і механізми визначення КТУ розробляються керівництвом підприємства спільно з представниками трудового колективу, фіксуються і формалізуються у вигляді внутрішніх нормативних документів, які не підлягають частому (більше одного разу на рік) перегляду.

Індивідуальна заробітна плата (Зп_і) кожного працівника – це його частка в зароблений усім колективом фондї заробітної плати. Формула її розрахунку для нарахування працівникам відділів ЗЕД промислових підприємств може бути представлена в наступному вигляді:

$$Зп_i = \Phi_{Зп} \times K_{кв_i} \times КТУ_i \times \Phi_{р.ч_i}, \quad (1)$$

де $\Phi_{Зп}$ – фонд заробітної плати трудового колективу, що підлягає розподілу між працівниками, грн;

$K_{кв_i}$ – коефіцієнт кваліфікаційного рівня, присвоєний і-му працівнику в момент введення безтарифної системи оплати праці (у балах, в частках одиниці);

$КТУ_i$ – коефіцієнт трудової участі в поточних результатах діяльності, який присвоюється і-му працівникові на період, за який провадиться оплата (у балах, в частках одиниці);

$\Phi_{р.ч_i}$ – кількість робочого часу, відпрацьованого і-тим працівником у періоді, за який провадиться оплата (години, дні);

n – кількість працівників, що беруть участь у розподілі фонду заробітної плати.

У сучасному менеджменті методи позитивної мотивації займають лідируюче місце. Але це не означає, що негативна мотивація забута і визнана абсолютно неефективною. Методи негативної мотивації необхідні там, де встановлені чіткі процедури, а отже, потрібен контроль над їх неухильним дотриманням [11]. Їх використання має певну специфіку для різних видів трудової активності, зокрема необхідно їх застосовувати дуже обережно, коли мова йде про адміністративно-управлінський персонал. З огляду на застосування різних методів мотивації при визначенні індивідуальної заробітної плати працівника відділу ЗЕД враховуються як підвищувальні, так і знижувальні коефіцієнти кваліфікаційного рівня, а також підвищувальні та знижувальні коефіцієнти трудової участі.

Коефіцієнт кваліфікаційного рівня працівників визначається з урахуванням професійних вимог, яких вимагає обіймання тієї чи іншої посади. Приклади визначення коефіцієнтів кваліфікаційного рівня працівників відділу ЗЕД для промислового підприємства наведено в табл. 1 і табл. 2.

Конкретний розмір підвищення коефіцієнта кваліфікаційного рівня до 2,0 та пониження коефіцієнта до 1,0 має визначатися комісією раз на квартал або на півріччя в залежності від динамічності зовнішнього середовища підприємства.

Таблиця 1

Приклад визначення підвищувального коефіцієнту кваліфікаційного рівня працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства

Зміст підвищувального коефіцієнту кваліфікаційного рівня працівника	Розмір підвищення коефіцієнту
1. Економічні знання та професійна ерудиція	+0,20
2. Вміння планувати, розподіляти і контролювати власну роботу	+0,15
3. Вміння відстежувати зміни в законодавстві з ЗЕД	+0,20
4. Вміння працювати з сучасними програмними продуктами для ведення ЗЕД	+0,15
5. Вміння застосовувати ресурси Інтернет для пошуку потенційних партнерів за кордоном	+0,20
6. Знання англійської мови	+0,15
7. Вимогливість до себе та інших	+0,10
8. Кмітливість, далекоглядність	+0,10
9. Продуктивність, енергійність, активність, працьовитість, захопленість роботою	+0,10
10. Витриманість, вміння ладити з людьми та працювати в команді	+0,15
11. Виконання службових обов'язків згідно посадової інструкції	1,00

Таблиця 2

Приклад визначення знижувального коефіцієнту кваліфікаційного рівня працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства

Зміст знижувального коефіцієнту кваліфікаційного рівня працівника	Розмір зниження коефіцієнту
1. Неналежна робота з нормативно-правовими актами, довідниками, керівними документами, фаховими виданнями	-0,25
2. Наявність претензій до працівника відділу з боку митниці, ТПП, обліково-контрольних служб підприємства	-0,20
3. Неналежне застосування професійних знань при вирішенні виробничих завдань	-0,20
4. Слабкий аналіз умов контрактів, недостатньо міцний зв'язок з закордонними партнерами, порушення договірної дисципліни	-0,20
5. Низька працездатність, не вміння вирішувати складні завдання	-0,20
6. Незацікавлене ставлення до своєї діяльності, неврахування мінливих об'єктивних обставин в роботі	-0,15
7. Конфліктність, небажання йти на контакт та знаходити спільну мову з іншими працівниками відділу	-0,10

Коефіцієнт трудової участі – узагальнюючий показник внеску окремого працівника у результати праці трудового колективу, що виражає позитивні й негативні, кількісні та якісні властивості процесу праці кожного співробітника. Рекомендовані ставки підвищення або зниження коефіцієнту трудової участі за досягнення певних результатів від зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства приведені в табл. 3 і табл. 4.

При визначенні підвищувального коефіцієнта трудової участі слід звернути увагу на те, що його значення більше 1,5 навряд чи буде економічно обґрунтованим. В такому разі до працівника варто застосувати інші форми матеріального стимулювання. Конкретний розмір зниження КТУ вирішується на зборах структурного підрозділу, за поданням безпосереднього керівника підприємства.

Таблиця 3

Приклад визначення підвищувального коефіцієнту трудової участі працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства

Зміст показника для підвищення КТУ	Розмір підвищення коефіцієнту
1. Виконання посадових обов'язків у повному обсязі	1,00
2. Виконання зовнішньоекономічного контракту достроково	+0,25
3. Виконання посадових обов'язків відсутнього працівника в повному обсязі	+0,20
4. Участь у збільшенні обсягу експорту, пошуку нових ринків збуту за кордоном	+0,15
5. Внесення раціональних пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності ЗЕД	+0,10
6. Пошук нових партнерів по експортно-імпортним операціям, а також можливих каналів збуту за кордоном	+0,20
7. Інші показники, що впливають на кінцевий результат роботи відділу ЗЕД	+0,10

Таблиця 4

Приклад визначення знижувального коефіцієнту трудової участі працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства

Зміст показника для зниження КТУ	Розмір зниження коефіцієнту
1. Порушення трудової дисципліни: прогули, запізнення на роботу, використання робочого часу на особисті потреби тощо	-1,00
2. Передчасний відхід з роботи на перерву	-0,05
3. Використання службових інформаційних систем для власних потреб	-0,05
3. Часткове невиконання службових обов'язків з вини працівника	-0,50
4. Невиконання пунктів контракту з вини працівника, що спричинило штрафні санкції для підприємства з боку іноземного контрагента	до -1,80
5. Збільшення штрафних санкцій з боку митниці, податкової інспекції та інших контролюючих органів з вини працівника	до -1,00

При застосуванні безтарифної системи оплати праці в умовах адаптації управління персоналом до здійснення ЗЕД слід звернути особливу увагу на досягнення максимального ступеню визначеності розподілу фонду заробітної плати у відділі. В процесі адаптації персоналу необхідно:

- провести серед працівників роз'яснювальну роботу щодо оплати праці, максимально зосереджуючись на позитивних ефектах;
- чітко розробити і донести до кожного співробітника правила і послідовність визначення коефіцієнтів кваліфікаційного рівня й трудової участі;
- розробити посадові інструкції працівників з відображенням не тільки типового опису основних функцій, які повинен реалізовувати працівник на посаді, але й критеріїв оцінки результативності праці;
- розробити порядок вирішення суперечок в процесі визначення розміру заробітної плати.

Таким чином, кожен працівник відділу має чітко знати власні права та обов'язки, а також знати положення про відділ, в якому працює.

Розвиток мотивації працівників промислового підприємства в умовах ЗЕД здійснюється шляхом створення широкого спектру моральних стимулів, додаткових виплат і пільг, створення ідеології престижу приналежності до

організації (тенденції, ритуали, виховання гордості за роботу на підприємстві, зокрема в сфері ЗЕД), можливості участі в складних завданнях, успішне вирішення яких підвищує самооцінку працівника та формує гордість за досягнені результати. Для кожного працівника переважне значення повинна мати не тільки матеріальна вигода та пільги, але й самовираження за допомогою власної діяльності та надія на те, що він може вносити свій вагомий внесок, який буде обов'язково відзначений. Мотивація пов'язана з перспективою професійного, кваліфікаційного й освітнього зростання працівників протягом трудової життя на підприємстві, що відповідатиме їх потребі в самореалізації, при чому в такому зростанні мають бути взаємовигідно зацікавлені як працівники, так і власники підприємства.

Крім досягнення цілей мотивації, професійне навчання є самостійною підсистемою управління персоналом. Досягти високих результатів можна тільки тоді, коли люди володіють знаннями, уміннями і цілеспрямованістю. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток. Певною проблемою кадрового забезпечення сучасних підприємств, що здійснюють ЗЕД, є відсутність у працівників базової освіти за фахом «менеджмент ЗЕД» (подекуди навіть і економічної освіти взагалі, адже на багатьох підприємствах у відділах ЗЕД працюють фахівці з технічною освітою), а також недостатність професійного досвіду.

Адаптація управління персоналом до умов здійснення ЗЕД має передбачати забезпечення професійного розвитку працівників, тобто професійного навчання, кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації за наступними основними напрямками:

- організація і техніка зовнішньоекономічних операцій (експортно-імпортні операції, транспортні операції, міжнародні розрахунково-платіжні операції);
- правові аспекти ведення ЗЕД (зовнішньоекономічні контракти, правові системи зарубіжних країн, митне право, регулювання міжнародної торгівлі);
- організаційно-економічні аспекти ЗЕД (маркетинг, фінанси, управління, облік та оподаткування в сфері ЗЕД).

Система професійного навчання може бути організована в формі перепідготовки, участі в семінарах і круглих столах, стажування персоналу, проходження курсів підвищення кваліфікації, у т. ч. за кордоном, участі в тренінгах, співробітництва з консультаційними фірмами, що надають послуги в сфері ЗЕД.

ОБГОВОРЕННЯ

Висновки і перспективи подальших досліджень. Основою організаційного розвитку є персонал. Ефективне здійснення промисловими підприємствами зовнішньоекономічної діяльності на сьогодні потребує створення механізмів адаптації системи управління персоналом до її умов. Провідна роль в цьому процесі належить системі мотивації праці, зокрема матеріальної мотивації, яка має враховувати особливості трудової діяльності працівників, що приймають участь в зовнішньоекономічній діяльності, має бути прозорою та стимулювати працівників на досягнення високих результатів. Дуже важливим є також створення нематеріальних стимулів праці, спрямованих на реалізацію потреб працівників до самовираження. Адаптація системи управління персоналом в аспекті розвитку працівників, що приймають участь в ЗЕД, повинна забезпечити їх професійне навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання.

Перспективи подальших досліджень полягають в моделюванні процесів адаптації персоналу підприємств-суб'єктів ЗЕД до умов функціонування в середовищі надзвичайно гострої міжнародної конкуренції та процесів опору персоналу змінам.

ЛІТЕРАТУРА

1. Мескон, М. Основы менеджмента: пер. с англ. [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; общ. ред. Л.И. Евенко. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
2. Друкер, Питер Ф. Практика менеджмента [Текст] / П. Друкер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 398 с.
3. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: [Монографія] / Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. та ін. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. – 365 с.
4. Янковский, Н.А. Повышение эффективности внешнеэкономической деятельности крупного производственного комплекса: [Монография] / Н.А. Янковский. – Донецк: ДонГУ, 2000. – 430 с.
5. Білорус, Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: [Монографія] / Т.В. Білорус. – Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. – 174 с.
6. Чугай, О.М. Фактор персоналу у стратегічному управлінні зовнішньоекономічною діяльністю [Текст] / О.М. Чугай // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2007. – №3(32). – С. 65-69.
7. Лагутин, В.Д. Оплата труда в рыночной экономике [Текст] / В.Д. Лагутин. – Луцк: Изд-во «Луч», 1992. – 198 с.
8. Еремин, В.В. Бестарифные системы оплаты труда – разработки отечественных экономистов [Электронный ресурс] / В.В. Еремин, М.Н. Михин. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/28_PRNT_2009/Economics/53474.doc.htm. – Назва з екрана.
9. Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій (рекомендовано) [Електронний ресурс] / Наказ Міністерства праці та соціальної політики України від 29.01.2003 р. №23. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0023203-03>.
10. Отчет по управлению персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://consulting.msk.ru/materials/o1_otchet.html. – Назва з екрана.
11. Гольда, А.В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат [Текст] / А.В. Гольда // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – №9. – С.158-162.

Рецензент статті
д.е.н., проф. Бузько І.Р.

Стаття надійшла до редакції
20.08.2013 р.

УДК 658.012.23

В.В. Назимко, Є.О. Юшков, С.А. Зінченко

АВТОМАТИЗОВАНЕ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ХОДІ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ

Розроблено метод автоматизованого оперативного управління проектом в умовах браку часу, збурень і шумів на основі порівняння вхідного вектору і інформативної частини правил, що застосовуються для вибору команд управління, які є близькими до оптимальних. Обґрунтовано критерій оптимальності управління на основі врахування релевантності правил. Рис. 1, дж. 16.

Ключові слова: оперативне управління проектом, правила, оптимальна команда, релевантність.

JEL D81

ВСТУП

Загальна постановка проблеми. У ході оперативного управління проектом ймовірність прийняття помилкового рішення менеджером проекту або членом його команди підвищується зі скороченням часу. Отже виникає