

<http://www.eib.org/epcc/resources/Market%20Update%202012.pdf>.

10. Market Update Review of the European PPP Market in 2013 [Електронний ресурс] / European PPP Expertise Centre. – 10 р. – Режим доступу : http://www.eib.org/epcc/resources/publications/epcc_market_update_2013_en.pdf.

11. Market Update Review of the European PPP Market in 2014 [Електронний ресурс] / European PPP Expertise Centre. – 8 р. – Режим доступу : http://www.eib.org/epcc/epcc_market_update_2014_en.pdf.

12. Kappeler Andreas. Public-Private Partnership in Europe – before and during the recent financial crisis [Електронний ресурс] / Andreas Kappeler, Mathieu Nemoz // Economic and Financial Report 2010/04, July 2010. – Режим доступу : http://www.eib.org/epcc/resources/efr_epcc_ppp_report1.pdf.

13. Аналіз законодавства України у сфері досліджень, розробок та інноваційної діяльності та пропозиції щодо доповнень до законодавства. Проект ЄС “Вдосконалення стратегій, політики та регулювання інновацій в Україні”. – К.: Фенікс, 2011. – 349 с.

14. “Європейські технологічні платформи та підходи до створення українських технологічних платформ” [Електронний ресурс] Електронний бюлетень. Формування мережі обміну інформацією про науково-освітні програми Європейського Союзу. Проект № 45309. Бюлетень № 2. – 21 с. – Режим доступу : http://cstei.lviv.ua/upload/pub/IRF/1340728263_69.pdf.

15. Explore Rankings 1990 to 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ppi.worldbank.org/explore/ppi_exploreRankings.aspx.

16. Рейтинг регионов России по уровню государственно-частного партнерства, 2014–2015, Москва 2015, [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.pppcenter.ru/assets/docs/raytingREG-Block_26-03-2015_web.pdf.

17. Грибовский А.В. Государственно-частное партнерство как инструмент стимулирования инновационной деятельности в научно-технической сфере Российской Федерации [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.riep.ru/upload/iblock/292/292e3e6eafb1f67f6fef1049d3952c60.pdf>.

18. Развитие системы дошкольного образования через внедрение ГЧП [Електронний ресурс] / Казахстанский центр государственно-частного партнерства. – Режим доступу : <http://kzppp.kz/ru/anmat/view?id=20>.

19. Создан Центр государственно-частного партнерства [Електронний ресурс] / Белорусские новости. – Режим доступу : http://naviny.by/gubrics/economic/2014/05/27/ic_news_113_436781/.

20. Утвержден список пилотных проектов для реализации на принципах государственно-частного партнерства [Електронний ресурс] / Центр государственно-частного партнерства в Беларуси. – Режим доступу : <http://pppbelarus.by/blog/infrastructure-board-meeting-7/>.

21. Проект Закона Республики Беларусь “О государственно-частном партнерстве” [Електронний ресурс]. / Центр государственно-частного партнерства в Беларуси. – Режим доступу : <http://pppbelarus.by/draft-ppp-law/>.

22. На кінець вересня 2013 року в Україні реалізувалися більше 220 проектів на засадах державно-приватного партнерства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article/main?art_id=224783&cat_id=38461&search_param=%E4%EF%EF&searchDocarch=1&searchPublishing=1.

23. Інформація щодо стану здійснення державно-приватного партнерства (станом на 06.01.2015) [Електронний ресурс] / Департамент інвестиційно-інноваційної політики та розвитку державно-приватного партнерства. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=fc354c59-cb8f-4660-b7d5-1acdf35f0ab7&title=InformatsiiaSchodoStanuZdiisnenniaDerzhavnoprivatnogoPartnerstva>.

24. Закон України “Про державно-приватне партнерство” № 2404–VI від 01.07.2010 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>.

25. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 739-р. від 14 серпня 2013 р. “Про концепцію розвитку державно-приватного партнерства в Україні на 2013–2018 роки” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/739-2013-p>.

А. М. Ткаченко

*д-р екон. наук
м. Дніпропетровськ*

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Постановка проблеми. Сьогодні внаслідок швидких змін – створення найбільш ефективної кадрової політики у нашій країні – важливе завдання, що стоїть перед керівництвом кожного суб’єкта господарювання. Для вирішення цього питання доцільно розглянути зарубіжний досвід зокрема на прикладі розвинутих країн ЄС, США та Японії, адже в епоху Євроінтеграції України це питання набуває особливої актуальності.

Мета дослідження. Дослідження міжнародного досвіду щодо формування політики кадрового потенціалу.

Аналіз останніх досліджень. Питання кадрового потенціалу розглядалися різними як вітчизняними, так і зарубіжними вченими. Серед них – Г. Жане, К. Поппер, Г. Аммонд, П. Бурдье, В. Афанасьєв, В. Авер’янова, А. Пойченко, М. Лукашевич, В. Князєва, О. Воронько, П. Надолішного тощо, але не зважаючи на це дане питання є сьогодні досить актуальними.

Виклад основного матеріалу. Слід зазначити, що об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років. Йдеться про поєднання процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю за умов часткової зайнятості. Тобто забезпечується зайнятість молоді згідно здобутих на даний момент кваліфікації. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність спеціальної програми, що забезпечує координацію підготовки у двох різних системах. Активний контроль підприємств за навчальним процесом зумовлює постійне коригування програм теоретичного навчання.

У західноєвропейських країнах одним з джерел спрямування державних коштів на професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств. Так, у Франції існує порядок, згідно якого кожне підприємство з чисельністю понад 10 осіб зобов'язане відраховувати на цілі підготовки та підвищення кваліфікації працівників не менше ніж 1% з коштів фонду заробітної плати.

Необхідність постійної перепідготовки персоналу висунула практично в усіх країнах з ринковою економікою вимогу створення системи спеціальних підрозділів суб'єктів господарювання. Це навчальні центри та курси, відділи кадрової політики тощо. Систему професійної підготовки працівників мають 80% підприємств Японії. Витрати американських компаній на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу становлять близько 5% з прибутку, не враховуючи державних дотацій. [5]

В США поряд з державною службою працевлаштування населення важливим джерелом забезпечення потреби в кадрах є посередницькі структури, основною метою діяльності яких є пошук необхідного персоналу відповідно до заявок підприємств. Вартість підбору одного з таких спеціалістів може становити близько однієї третини його річного посадового окладу.

Управління персоналом в різних формах має свої особливості, але загальними для них є:

1) надання підлеглими своєму керівництву робочих звітів або доповідей про виконану роботу і про плани на майбутнє. Такі звіти складаються працівниками усіх рівнів управління і подаються в залежності від встановленого на підприємстві порядку: щоденно, щотижня, щомісяця або наприкінці року.

2) щотижневе проведення оперативних нарад на вищому рівні управління за участі керівників виробничих підрозділів і центральних служб. На таких нарадах заслуховуються звіти керівників з актуальних питань, обговорюються конкретні заходи та рішення, які приймаються до виконання.

Американські підприємства, які використовують традиційні принципи відбору кадрів при прийомі на роботу, головну увагу приділяють наявності спеціалізованих знань та професійних навичок. Поступаючи на роботу, претенденти проходять тестування для встановлення рівня професійної підготовки. Кожен суб'єкт господарювання розробляє свої критерії відбору і свій порядок прийому працівників.

У японських фірмах вважають, що менеджер повинен бути спеціалістом, який може працювати на будь-якій ділянці, а не виконувати окремі функції,

тому під час підвищення кваліфікації керівник підрозділу вибирає для вивчення нову сферу діяльності, в якій співробітник раніше не працював [6].

Адекватні принципи організації виробництва, оптимальні системи й процедури відіграють важливу роль. Але виробничий успіх залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивацій, здібності вирішувати проблеми і сприйнятливості до навчання.

В основі концепції управління персоналом суб'єкта господарювання сьогодні лежить підвищення ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати та направляти відповідно до завдань, які стоять перед підприємством. Ситуація, що склалась в нашій країні, зміна економічної та політичної систем одночасно несуть як великі можливості, так і серйозні загрози для кожної особистості, вносять значний ступінь невизначеності в життя практично кожної людини.

Управління персоналом в такій ситуації набуває особливої актуальності та важливості: воно дозволяє узагальнити та реалізувати цілий спектр питань адаптації людини до зовнішніх умов, врахування особистісного фактора в побудові системи управління персоналом суб'єкта господарювання.

Управління персоналом - це процес системного, планомірно організованого управління, з метою, як забезпечення ефективного функціонування операційного процесу, так і задоволення потреб персоналу в їх професійному та особистому розвитку. [1, с. 83]

Однією з найважливіших функцій служби управління персоналом є організація процесу навчання персоналу, підвищення його кваліфікації, активізації людського ресурсу. Це все досягається лише при постійній підготовці персоналу, підвищенні його кваліфікації і стратегічному визначенні професійної орієнтації людей в даний момент і на даному виробництві.

Еволюція системи управління, що склалася на перших етапах економічної реформи України, відбувається в специфічних умовах перехідного періоду. Важливими його особливостями є:

- нестійкість зв'язків між підприємствами і недостатня координація їх діяльності;
- свобода господарської діяльності, обумовлена існуючою правовою системою;
- нестатичність нормативної сфери й економічної політики.

Без сумніву, питання щодо формування кадрового потенціалу носить стратегічний характер, як для великих, так і для малих підприємств.

Ринок освітніх послуг сьогодні в Україні виявився практично незбалансованим з реальними потребами ринку кваліфікованої праці. Якісний рівень працівників підприємств істотно поступається вимогам, які висуваються на міжнародному ринку праці. Система управління кадровим потенціалом на більшості вітчизняних підприємств не відповідає стратегії ринкових реформ, що значною мірою стримує можливості реалізації програм стійкої стабілізації, пожевлення виробництва і структурної перебудови економіки, підвищення якості та конкурентоспроможності української продукції [2, с. 28].

Існуюча практика роботи в сфері управління персоналом в Україні не забезпечує якісного оновлення персоналу, фахівців і керівників. Відсутня на підприємствах і єдина система роботи з кадрами, насамперед

система науково обгрунтованого вивчення здібностей і схильностей, професійного і посадового просування працівників. Через це, як правило, відділи з управління персоналом ще нездатні взяти на себе роль служб, які б забезпечували, весь комплекс заходів, що гарантують якість підбору та розстановки кадрів. Слід також зазначити ерозію традиційних цінностей, що призводить до серйозних розладів особистих переконань і цінностей. Стреси, тиск і невизначеність у все більшій мірі використовуються в менеджменті персоналу.

Щоб не повторювати помилок минулого, дуже важливо провести в нашій країні істотне коригування економічної стратегії реалізувати ряд організаційно-структурних рішень. Для усунення такого роду недоліків необхідно планування розвитку персоналу. Насамперед, це планування природного руху персоналу – вихід на пенсію, звільнення через хвороби, у зв'язку з навчанням, службою в армії тощо. Робити це нескладно, але важливо, щоб своєчасно готувати рівноцінну заміну. Складніше інше – посилити потенціал колективу, підвищити його конкурентоспроможність [3, с. 62].

По-друге, необхідно навчати й істотно підвищувати кваліфікацію керівного корпусу з менеджменту, маркетингу, інновацій, управління персоналом з урахуванням особливостей сучасного економічного стану та ринку України. Формування індустрії ділових послуг має стати однією з першорядних проблем структурно-інвестиційної політики. Набір програм, що використовуються в процесі навчання та перепідготовки керівників, повинен відповідати сучасним вимогам до керівників. Програми повинні орієнтувати керівників на оцінку ефективності управління і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності за рахунок максимального використання в роботі людських ресурсів на протязі економічного зростання, що досягається за рахунок додаткових капіталовкладень.

По-третє, важливо, щоб корпоративні цілі і цінності сприймалися трудовим колективом як свої. Потрібна пропаганда, постійна робота з колективом. При цьому, в якості умови появи зацікавленості в справах фірми виступають об'єктивна оцінка результатів роботи співробітника і визнання його заслуг керівництвом і колегами, а також можливість прояву ініціативи. Робота з персоналом в умовах сучасного динамічно

ринку є одним з ключових чинників підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Сьогодні у світі існує кілька основних моделей управління персоналом. Найбільш поширеною моделлю є американська модель. З іншого боку, японська модель управління персоналом користується все більшим впливом внаслідок успіхів японських товаровиробників. Разом з тим, оскільки японська модель багато в чому пов'язана з японською культурою, яка має свої унікальні відмінні особливості, не всі її елементи, в сфері управління персоналом можна з успіхом поширювати на інші країни. У будь-якому випадку американську і японську модель прийнято розглядати як такі, що знаходяться на різних полюсах, в першу чергу, з точки зору орієнтації на індивідуалізм (США) і колективізм (Японія). У свою чергу європейська модель також володіє важливими відмінними ознаками [4].

Японія. У Японії специфіка управління персоналом має такі особливості: довгострокове залучення працівників; підвищення заробітної плати за вислугу років; участь працівників у профспілках, які створюються у межах підприємства (а не галузі, як у США). Отже, система управління персоналом у Японії передбачає гарантію зайнятості, залучення нових працівників, їх підготовку, оплату праці у залежності від стажу роботи, гнучку систему заробітної плати.

В Японії кожен суб'єкт господарювання дуже вибагливо ставиться до підбору нових кадрів. Для країни з незначним рівнем безробіття (близько 1,5-2%) ця проблема є більш актуальною безпосередньо для підприємств, ніж для рівня державного управління. Але практика підбору персоналу в Японії заслуговує на особливу увагу. Саму суть цього процесу можна сформулювати у короткому вислові: "Нам потрібний працівник, як чистий аркуш паперу, а що на ньому повинно бути написано, ми напишемо самі" [6].

Японські компанії не є просто суб'єктами господарювання, орієнтованими на отримання прибутку. Оскільки в Японії поширений довічний найм, то й підприємства при формуванні трудових відносин з працівниками виходять набагато далі стандартних трудових відносин. Саме у зв'язку з цим кожна японська фірма має власну корпоративну філософію, яку побудовано на принципах ширості, гармонії, співпраці тощо [4]. Можна виділити такі риси управління персоналом в Японії (таблиця 1):

Таблиця 1

Риси сфери управління людськими ресурсами в Японії

Стиль управління	Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні відносини. У японських фірмах немає детальних посадових інструкцій, а положення про структурні підрозділи носять загальний характер
Розвиток робітників	З точки зору вимог до розвитку компетенцій японські компанії орієнтують своїх співробітників на оволодіння гранично широким колом кваліфікацій і компетенцій. Велика увага приділяється ознайомленню новачків з функціонуванням всього підприємства за допомогою переміщення їх по різних позиціях в різних структурах суб'єкта господарювання. Суттєвим аспектом формування співробітників компанії є практика внутрішньофірмового професійного навчання.
Політика УЧР	Можна виділити наступну політику щодо управління людськими ресурсами в японських компаніях: <ul style="list-style-type: none"> • довгострокове залучення персоналу; • оплата праці відповідно до вислуги років; • внутрішньо фірмові профспілки; • внутрішньо фірмовий ринок робочої сили;

	<ul style="list-style-type: none"> • внутрішньо фірмове виробниче навчання; • ротация системи колективного підряду та колективного прийняття рішень; • внутрішньо фірмове соціальне забезпечення; • системи спільних консультацій робітників та управлінців; • гуртки контролю якості
Підбір персоналу	Японські компанії ретельно відбирають і комплектують свій персонал, і у керівників багато часу йде на неформальну оцінку роботи підлеглого. Зазвичай працівник в японській компанії отримує нове призначення через два-три роки і знає, що якість виконання ним своїх обов'язків визначить характер його чергового кар'єрного росту
Адаптація персоналу	Програма навчання прийнятих на роботу на підприємство розрахована іноді на кілька років і включає не тільки широку професійну підготовку, але також вивчення історії, цілей, принципів діяльності суб'єкта господарювання. Іноді компанії використовують методи релігійного тренінгу. З метою зміцнення групової солідарності нових працівників можуть поселити на час навчання в гуртожиток підприємства
Планування	Планування персоналу у Японії не поширене. Натомість реалізуються наступні правила: <ul style="list-style-type: none"> • працівник не повинен звільнятися, за виключеннями виключних випадків; • по досягненню вікової межі працівник має піти на пенсію чи бути переведеним на тимчасову роботу. Важливим показником в плануванні чисельності працівників є збалансована вікова структура персоналу. Викликано це наступними міркуваннями: <ul style="list-style-type: none"> • кожен рік певне число працівників, що досягли вікової межі та отримали найвищу зарплату, повинні йти у відставку. Це значно скорочує витрати на зарплату, бо їх замінюють випускники навчальних закладів, які отримують менше всіх у компанії; • підтримка певної вікової структури полегшує просування по службі
Оплата праці	Система оплати праці у японських компаніях будується на наступних принципах: <ul style="list-style-type: none"> • розмір винагороди визначається соціальними, а не економічними факторами; • індивідуальний дохід встановлюється з урахуванням того, скільки отримують інші робітники компанії; • система узгоджується з принципом довгострокового найму.

США. В американських фірмах прийом на роботу передбачає такі етапи:

1) ознайомлення працівника з майбутніми функціями, правами і відповідальністю.

2) якщо конкретну роботу, під яку наймається працівник, не включено у річний план, її потрібно обґрунтувати, зареєструвати у відділі кадрів для встановлення відповідної системи оплати праці.

3) відділ персоналу допомагає керівникові підрозділу, де є вакансія, підібрати кандидатуру, готує короткий список кандидатів на цю посаду, а на деяких підприємствах обов'язковим вважається внесення у список кандидатів працівників інших підрозділів.

4) кандидати, внесені у список, проходять через декілька інтерв'ю зі своїми майбутніми керівниками (на 2-3 рівні вгору), колегами і у разі необхідності - з підлеглими. Результати інтерв'ю узагальнюються і доповнюються рекомендаціями.

Звільнення персоналу, у тому числі менеджерів, завжди супроводжується серією оцінювальних та виховних прийомів, окрім екстремальних випадків (крадіжка, порушення внутрішнього порядку) [6].

Робота з управління персоналом в США забезпечена великою кількістю теоретичних досліджень, навчальних програм, консультаційних підтримок. Американську і японську модель управління персоналом прийнято розглядати як ті, що знаходяться на різних полюсах, в першу чергу, з точки зору орієнтації на індивідуалізм (США) і колективізм (Японія). Для сучасного етапу розвитку сфери управління персоналом в американських компаніях властиво:

- розширення змісту, форм та методів роботи з персоналом фірми;
- поглиблення спеціалізації у різноманітних функціях управління персоналом;
- зростання професіоналізму співробітників;
- зростання витрат на діяльність;
- активізація використання інформаційних технологій [4].

Підсумовуючи, можна виділити такі риси сфери управління персоналом в американських компаніях (табл. 2):

Таблиця 2

Риси сфери управління людськими ресурсами в США

Політика управління персоналом	Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробці кількісних виразів цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію. У багатьох американських корпораціях основна увага приділяється індивідуалізації цінностей американця – бажанням стати багатшими, розумнішими, більш значуща, ніж всі інші. Управління персоналом підіграє амбіції співробітників, і основний упор робиться на розвиток неформальної змагальності між творцями нової продукції, нових форм обслуговування тощо.
--------------------------------	--

Ставлення до персоналу	Особливостями системи управління в американських компаніях є такі: <ul style="list-style-type: none"> • персонал розглядається як головне джерело підвищення ефективності у діяльності компанії; • співробітникам надається певна автономія при прийнятті рішень; • при підборі особливу роль відіграють такі критерії, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; • орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених
Підготовка персоналу	В американських компаніях велика роль приділяється освіті та перекваліфікації персоналу. Поширені внутрішні і зовнішні навчальні програми, все більшу роль набувають дистанційні та електронні форми навчання. У великих та інноваційно-орієнтованих компаніях створюються корпоративні університети. Однією з тенденцій розвитку корпоративних університетів є надання можливості навчатися в них зовнішнім фахівцям і придбання корпоративними університетами статусу центрів доходів
Оплата праці	У США система оплати праці передбачає наступне: <ul style="list-style-type: none"> • робітники отримують погодинну оплату, що пов'язано з високим рівнем механізації праці, де рівень продуктивності від працівників майже не залежить; • мінімальна оплата праці регулюється законом; • при визначенні середнього рівня оплати компанії стежать, щоб вона не була нижчою, ніж у інших фірм в даному географічному районі; • розміри заробітної плати залежать від кваліфікації працівника і вартості проживання у даній місцевості; • підвищення заробітної плати зазвичай проводиться щорічно для всіх працівників, чия робота оцінюється позитивно. Атестація працівників проводиться щорічно. Оцінку роботи дає керівник на основі відомостей, що подаються безпосередньо керівником; • розміри заробітної плати інженерно-технічних працівників і керівництва не оголошуються. Вони встановлюються на основі індивідуальної угоди між адміністрацією і відповідним працівником. Премії виплачуються зазвичай лише вищому керівництву фірми.

Європа. У європейських підприємствах здебільшого запроваджено погодинну оплату праці робітників. Це зумовлено тим, що нині пріоритетного значення набуває не кількість, а якість товарів. У 90-х роках ХХ сторіччя проста погодинна й погодинна з колективним та індивідуальним преміюванням системи за охопленням робітників становили (у відсотках): у Бельгії – 92,6; Німеччині – 86,7; Італії – 88,4; Нідерландах – 94,8; Франції – 93,5 [6].

Служби з управління персоналом в Європі займають одне з провідних місць у керівному апараті державних організацій і приватних фірм [4]. Велику роль в сучасних європейських компаніях відіграє орієнтація на високі соціальні стандарти при роботі з персоналом (табл. 3).

Висновки. В Україні існує низка нагальних проблем, які потрібно вирішувати вже сьогодні. Значна частина цих проблем пов'язана з формуванням на під-

приємствах кадрового потенціалу. За умови підвищення ефективності формування кадрового потенціалу можна знайти такі методи, які дозволять створювати колективи на підприємствах та з мінімальними витратами будуть приносити очікуваний прибуток. З цією метою слід використовувати досвід розвинутих країн світу. Існує декілька основних моделей менеджменту – класична Японська та Американська моделі, модель ЄС, кожна з яких має свої особливості та комбінує певні елементи з інших моделей. Між собою вони відрізняються як трактуванням діяльності, так і мотивацією працівників, а також методами взаємодії з персоналом та впливу на нього. Україна стоїть перед вибором, куди їй рухатися далі, тому, використовуючи іноземний досвід й опираючись на українські реалії та ментальні особливості, із кожної моделі слід використовувати кращі підходи, що дозволить досягти бажаного ефекту за найменших витрат.

Таблиця 3

Риси сфери управління людськими ресурсами в ЄС

Витрати на персонал	У ФРН надзвичайно велика увага приділяється плануванню витрат на людські ресурси, яке передбачає врахування кількісних і якісних ситуаційних чинників. Витрати на персонал поділяють на основні та додаткові. <ul style="list-style-type: none"> • До основних витрат відноситься оплата праці. • Додаткові вкладення в персонал включають цілий комплекс витрат, що охоплюють всю соціальну сферу і питання кадрового управління
Розвиток персоналу	У європейських компаніях виняткову роль грає навчання і розвиток персоналу. Причому цілями навчання оголошуються не тільки підвищення рівня компетенції та кваліфікації, а й підвищення рівня лояльності та залученості персоналу. Компанії взаємодіють з університетами і різними спеціалізованими фірмами при розробці індивідуальних навчальних програм під конкретну фірму-замовника. Велику роль в методиці навчання персоналу відіграє компетентнісний підхід і розроблені в рамках цього підходу навчальні програми на рівні бакалаврату та магістратури

Оплата праці	Однією з основних особливостей мотивації персоналу в західноєвропейських країнах є поширення партнерських відносин між управлінцями і робітниками. Це проявляється в активній участі персоналу у власності, прибутках і прийнятті рішень, що зумовлено специфікою характеру власності. Так, у країнах Західної Європи більш широко розвинені виробничі кооперативи, які можна розглядати як самоврядні структури, а також державні підприємства, де працівники беруть участь в оперативному управлінні виробництвом. Прикладом формування партнерських відносин у Великобританії є функціонування на підприємствах консультативних комітетів робітників і консультативних об'єднань з розробки соціальних планів
Мотивація персоналу	Ключовим моментом, що визначає зацікавленість і активність європейських робітників, є високий рівень соціальної захищеності, пільг і компенсацій. Основні напрямки мотивації та захисту прав найманих працівників закріплені законодавчо у відповідних актах і положеннях. Керівництво компаній має право відхилятися від них тільки у бік збільшення пільг і компенсацій. У компаніях Нідерландів положення, що сприяють посиленню трудової мотивації, розробляються радою голів підрозділів (де вони є) і профспілками. Департамент з персоналу має право внести свої пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу. При наявності доказів ефективності рекомендованих заходів пропозиції приймаються та реалізуються на практиці

Список використаних джерел

1. Алехина О.Е. Залучення, утримання та розвиток персоналу компанії: [Електронний ресурс] / О.Е. Алехина, Л.М. Крайнова, І.К. Макарова. – М.: Вид-во «Діло» АНХ, 2010. – 124 с. – Режим доступу: <http://knowledge.allbest.ru/>.

2. Магомєдов К.О., Турчинов А.І. Сучасні проблеми кадрової політики та управління персоналом. Соціологічний аналіз [Електронний ресурс] / К.О. Магомєдов, А.І. Турчинов. – М.: Вид-во РАГС, 2009. – 134 с. – Режим доступу: <http://knowledge.allbest.ru/>.

3. Практики управління персоналом на сучасних підприємствах: [сб. ст.] / Ін-т порівн. досл. Трудових відносин; під ред. [та з передм.] В.І. Кабадіної [Електронний ресурс]. – М.: ИСИТО, 2005. – 195 с. – Режим доступу: <http://knowledge.allbest.ru/>.

4. Мірошніченко А.Н. Управління людськими ресурсами організації. – Електронне видання [Електронний ресурс] / А.Н. Мірошніченко. – Режим доступу: http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html?go=part-068*page.htm.

5. Папірович І.О. Дослідження та виявлення резервів зростання продуктивності праці на підприємстві / І.О. Папірович // Розвиток соціально-економічних відносин в умовах трансформації економіки України [Електронний ресурс]. – 2007. – Т. 2. – С. 59-62 – Режим доступу: <http://stud24.ru/enterprising/kadrova-politika-pdprimstva/183091-534608-page9.html>.

6. Семенов А.Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу / А. Г. Семенов // Вісник економічної науки [Електронний ресурс]. – 2010. – №1. – С. 93-97 – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/45473>.

Г. Ф. Толмачова
канд. екон. наук
м. Київ

МАЛЕ І СЕРЕДНЄ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ЧИННИК ВИХОДУ ЕКОНОМІКИ ДОНБАСУ З КРИЗИ

Постановка проблеми. В умовах тривалого і негативного впливу наслідків світової фінансово-економічної кризи, вибухового розгортання системної кризи в українському суспільстві у 2013-2014 рр., значного ускладнення протистояння на Сході України істотну роль в стабілізації економіки регіонів країни набувають суб'єкти малого та середнього підприємництва. Але мале та середнє підприємництво унаслідок установлених нині економічних зв'язків та практик ведення бізнесу і регулювання підприємницької діяльності втрачає потенціал до стрімкого зростання власних масштабів і ефективності функціонування. Зростає необхідність розбудови бізнес-середовища, перетворення підприємництва на основу нової соціально-економічної стійкості та рушія економічного відновлення в регіонах України.

З огляду на потенціал розвитку малого та середнього підприємництва, необхідно відзначити, що при створенні сприятливих умов для функціонування та розвитку підприємницький сектор здатний сприяти розвитку ділової активності, просуванню нових технологій, заповнюванню ринку товарами і послугами на конкурентній основі, створенню нових робочих місць. Розширення сфери економічної діяльності малого та середнього бізнесу сприяє розвитку перспективних напрямів сфери реального виробництва, збільшення присутності малого бізнесу в агропромисловому секторі, транспортному комплексі, забезпечує зростання якості послуг у нових секторах регіональної економіки.