

## РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ МОРСКОЙ ОТРАСЛИ

**Постановка проблемы.** Несмотря на то, что нарастает объем исследований о новых возможностях развития управленческой деятельности, создаваемых актуальными условиями труда и технологиями на предприятиях морской отрасли, основные подходы к определению, оценке и развитию управленческого потенциала остаются прежними, жестко закрепленными в механизмах и средствах формализованной институционализации управленческого труда. Эти механизмы входят в диалектическое противоречие с функциональными потребностями социально-экономических систем, определяемыми как запрос к развитию инициативности, инновативности, гибкости и готовности действовать в условиях неопределенности, адресуемый всем категориям субъектов труда.

В ответ на этот запрос развиваются новые формы организации труда, все в большей степени становящегося совместным трудом разнородных рабочих групп, объединяемых не по признакам формальной отнесенности к тем или иным организационным позициям (должностям, подразделениям), а по критерию функциональных способностей работников решить в совместной деятельности конкретную бизнес задачу предприятия морской отрасли.

**Анализ последних публикаций.** Вопросами изучения и обобщения опыта развития управленческого потенциала персонала предприятий, посвящены научные разработки известных украинских и иностранных ученых таких как: А.Г.Аганбегян, Р. Акофф, Е. П.Голубков, П. Друкер, А.Я.Кибанов, Э.В. Кондратьев, Э.М. Коротков, М.И.Круглов, Г. Латэм, А.С. Лифшиц, Э. Локк, Б.З.Мильнер, С.Д. Резник и др.

И частные исследования, посвященные отдельным направлениям развития управленческого персонала, уделяют недостаточное внимание резервам развития потенциала управленческого персонала, хотя эффективность работы общеобразовательной организации во многом связана с состоянием системы и механизмами развития потенциала управленческого персонала. В связи с этим целью исследования является разработка механизмов развития управленческого потенциала предприятий морской отрасли.

**Основной текст.** Развитие новых форм самоорганизации труда воплощено в феноменах управления, что распределяется, непосредственного влияния работников на реализацию и развитие стратегии компании морской отрасли, в появлении новой категории работников организации, которые называются «стратегическими сотрудниками». Указанные феномены свидетельствуют о развитии новых, неклассических форм реализации управленческой деятельности, в полной мере отражающих способности и готовность работников организаций участвовать в принятии и реализации управленческих решений на предприятиях морской отрасли.

Развитие соответствующей феноменологии все в большей степени указывает на необходимость не только пересмотреть подходы к определению и оценке управленческого труда, но и рассматривать персонал предприятий морской отрасли как особый субъект современного труда, способный к самоорганизации и саморазвитию.

Наряду с указанными особенностями современного управленческого труда технологии управления персоналом, ответственные за развитие управленческих способностей и формирование соответствующей готовности, а также – за их реализацию в управленческом труде, преимущественно ориентированы на институциональный, а не на функциональный подход к решению соответствующих задач.

Модель «обучение – кадровый резерв – оценка – назначение на руководящую должность» перестает соответствовать требованиям времени, потому что она относится к

моделям «длинных циклов», не соответствующих актуальной бизнес динамике, ориентирована на индивидуальное, а не групповое развитие, включает в себя систему множественных явных и неявных поликритериальных фильтров отбора на каждом этапе ее реализации [1].

Параллельно с ее реализацией нарастает динамика структурных реорганизаций компаний, создающих новую конфигурацию подразделений и направлений, вводящих новые должности и изменяющих систему функциональных должностных задач, в качестве реакции организаций на динамику экономической среды, что существенно влияет на качество прогноза функциональных требований к работникам ближайшего и отдаленного будущего.

Динамика функциональных требований опережает динамику институционализации, которая призвана фиксировать и систематизировать распределение труда и механизмы решения функциональных задач. В результате системы управления персоналом организаций вынуждены оперативно перестраивать собственные технологии, делать их более гибкими, узко-направленными и демонстрирующими прямую связь с бизнес результативностью - как на уровне отдельных субъектов труда, так и целостных рабочих коллективов предприятий морской отрасли [2].

Необходимость решения актуальных задач управления персоналом, заключающихся в необходимости преобразования индивидуального деятельностного ресурса в ресурс социально-экономической системы, осложняется ростом мобильности высококвалифицированных работников, являющихся носителями неотторжимого интеллектуального потенциала, лежащего в основе развития способностей к разным видам современного труда, прежде всего – управленческого.

Перечисленные обстоятельства свидетельствуют о назревшей потребности формирования концепции управленческого потенциала персонала, позволяющей разрешить противоречие функциональных и институциональных требований к современному управленческому труду и сформировать целостную систему управления персоналом организации, способствующую раскрытию, развитию и адекватному применению управленческого потенциала персонала как ресурса формирования и реализации организационной бизнес стратегии предприятий морской отрасли [3].

Новые качественные характеристики управленческого труда и характеристики субъектов этого вида труда отражены в современных социально-экономических концепциях, центром которых является представление об управленческом потенциале как основном ресурсе развития конкурентоспособности предприятий морской отрасли.

Управленческий потенциал расценивается как особый предмет развития, одновременно представляющий собой его цель и ресурс, как источник стратегического развития организаций, а его реализация рассматривается через призму инноваций и развития организационного знания.

Выявление, оценка и своевременное использование этого ресурса оказываются важными микроэкономическими задачами, а развитие и использование управленческого потенциала регионов и стран – макроэкономическими и, в целом, общечеловеческой проблемой, на которую указывают документы ЮНЕСКО.

Различные подходы к определению управленческого потенциала как предмета научного исследования актуализированы развитием концепции человеческого потенциала, как источника социального капитала и интеллектуального капитала, рассматриваемые как ресурс социально-экономических систем, интегрированный в человеческом капитале [4].

Управленческий потенциал можно рассматривать и как потенциал регионов, и отраслей экономики, систем управления, учреждений и ведомств, организаций, отдельных категорий субъектов управленческого труда.

Указанное разнообразие отражает различия в подходах к определению носителя управленческого потенциала (субъект труда или социально-экономическая система) и

бенефициара его применения, обостряют проблему определения инвестиций в развитие потенциала как источника конкурентоспособности организаций в условиях новой интеграционной экономики.

Считаем, что следствием концептуального разнообразия может выступать диссонанс между качественным подходом к определению управленческого потенциала как функциональной готовности работников к решению сложных задач в условиях нарастающей неопределенности и гиперконкуренции среди предприятий морской отрасли и системой измерений управленческого потенциала как институционального запаса кадров или их отдельных характеристик (возраста, образования, квалификации, компетенций, талантов).

Данное противоречие проявляется в том, что объективные показатели, отражая закономерности формирования и реализации управленческого потенциала, не позволяют выявить механизмы соответствующих явлений, что приводит к онтологической подмене, то есть смещению акцентов с предмета развития (потенциала) на объект развития (кадры), следствием которого является реализация практик, формирующих, в том числе, фиктивные компоненты человеческого капитала и ведущие его развитие по инерционному пути [4].

Указанное противоречие методологически отрефлексовано учеными (Ю.Д. Красовский, Ю.Н. Попов, А.И. Турчинов, Б.Г. Юдин), но практически не преодолено. Экономика труда только намечает подходы к раскрытию механизмов и закономерностей социально-экономических отношений между субъектами управленческого труда и организациями как работодателями в условиях новой информационной, когнитивной, виртуальной экономики, предполагающей все большую зависимость работодателя от высококвалифицированного работника, в отличие от прежней эпохи, где господствовала противоположная тенденция [5].

В связи с этой особенностью методология и технологии управления персоналом все чаще адресуются к таким характеристикам персонала как лояльность и приверженность, доверие и вовлеченность, отражающим особое состояние отношений между работниками и работодателями. Однако, данные характеристики, как правило, исследуются независимо от технологий оценки и развития управленческого потенциала, применяемых в конкретных условиях, и только некоторые подходы стремятся к интеграции индивидуальных и организационных факторов применения управленческого потенциала, в том числе – с целью сокращения нереализованного потенциала персонала предприятий морской отрасли.

Динамика функциональных тренировок опережает динамику иную - институционализации, которая призвана фиксировать и систематизировать распределение труда и механизмы решения функциональных задач. В результате системы управления персоналом организаций вынуждены оперативно перестраивать собственные технологии, делать их более гибкими, узко-направленными и демонстрирующими прямую связь с бизнес результативностью - как на уровне отдельных субъектов труда, так и целостных рабочих коллективов [5].

Необходимость решения актуальных задач управления персоналом, заключающихся в необходимости преобразования индивидуального деятельностного ресурса в ресурс социально-экономической системы, осложняется ростом мобильности высококвалифицированных работников, являющихся носителями неотторжимого интеллектуального потенциала, лежащего в основе развития способностей к разным видам современного труда, прежде всего – управленческого. Перечисленные обстоятельства свидетельствуют о назревшей потребности формирования концепции управленческого потенциала персонала, позволяющей разрешить противоречие функциональных и институциональных требований к современному управленческому труду и сформировать целостную систему управления персоналом организации, способствующую раскрытию, развитию и адекватному применению управленческого

потенциала персонала как ресурса формирования и реализации организационной бизнес стратегии [5].

Для формирования такой системы управления персоналом на предприятиях морской отрасли необходимо составить планы потребностей в развитии управленческого потенциала, которые составляются отдельно по каждой группе персонала. Такой план включает диапазон заранее определенных форм и методов обучения с учетом возможностей (финансовое состояние, потребность в совершенствовании управленческой структуры и развитии менеджеров, отношения руководства к развитию управленческого потенциала своего персонала, т.п.) в организации.

Планы потребностей в развитии управленческого потенциала являются основой для разработки индивидуальных планов. Индивидуальный план управленческого развития сотрудника в организации должен содержать конкретные мероприятия, направленные на преодоление “разрыва” между наличным потенциалом кандидата и потенциалом, определяемого моделью “идеального” руководителя. Здесь должны быть точно указаны этапы и сроки реализации мероприятий по развитию потенциального менеджера [6].

Считаем, что реализация индивидуальных планов развития отдельных сотрудников предусматривает совершенствование управленческого потенциала работника за пределами работы.

Планируемое управленческое развитие за пределами работы предусматривает общее или специальное развитие. Наиболее распространенной формой планируемого общего управленческого развития является обучение в высших учебных заведениях по специальности “менеджмент”. Формами планируемого специального управленческого развития следует считать обучение в разнообразных школах бизнеса, на курсах для руководителей.

Новым перспективным методом специального развития руководителей является Центр оценки, под которым следует понимать используемую в рамках специализированного самостоятельного структурного подразделения в организации определенную совокупность методов и процедур выявления и развития управленческого потенциала отдельных сотрудников. В современных компаниях морской отрасли эти методы используются в основном для определения сотрудников с лидерским потенциалом - будущих руководителей - и их развития [7].

Планируемое управленческое развитие на работе позволяет преодолеть недостатки указанных выше методов управления профессиональным ростом менеджеров. Основными формами развития управленческого потенциала отдельных сотрудников, способствующее их профессиональному росту как менеджеров, являются [7]:

- привлечения их к активной общественной работе;
- привлечение к разработке предложений по улучшению производственной деятельности предприятия в целом и по отдельным вопросам;
- ротация сотрудников;
- направления в родственные организации для изучения передового опыта;
- временное исполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре;
- организации стажировки потенциальных менеджеров у передовых руководителей организации;
- практического обучения и испытания, предусматривающего организацию наставничества, участие в деловых играх и решении конкретных кейс-стади;
- резерв руководителей на выдвижение и другое.

Независимо от выбора формы развития управленческого потенциала акцент в работе с будущими руководителями должен делаться, главным образом, на совершенствование общения, развитие управленческих ролей в их деятельности, выработку их позиции в управлении бизнесом. По этой причине основными методами обучения должны стать не столько пассивные методы (например: лекции, просмотр

видеофильмов, т.п.), сколько активные такие, как "кейс-стади", "исполнения ролей", "баскетбольной корзины", управленческих игр, имитационного моделирования и т.п. Каждый из названных выше методов нацелен на развитие определенной управленческой роли потенциальных менеджеров [3;6].

В зависимости от результатов оценки прогресса развития управленческого потенциала отдельных сотрудников могут быть приняты три альтернативных варианта дальнейшего их управленческого развития.

Во-первых, отрицательно оцененные на соответствие уровню "семи точек" руководителя могут быть выведены из контингента сотрудников для развития управленческого потенциала.

Во-вторых, проводятся корректировки индивидуальных планов развития потенциальных менеджеров.

В-третьих, высокооцененные из контингента потенциальных менеджеров при наличии вакансии на соответствующую руководящую должность назначаются на нее.

Считаем, что по этой причине при отборе и назначении на руководящую должность необходимо делать акцент на заинтересованности кандидата на должность в развитии своего будущего персонала и создании стимулирующей атмосферы для достижения наивысшей производительности.

**Выводы.** Проведенное исследование развития управленческого потенциала персонала предприятий морской отрасли позволяет сделать следующие выводы. Исследование позволило сформулировать новое определение управленческого потенциала предприятий морской отрасли, которое, в отличие от существующих подходов, учитывает компоненты развития управленческого потенциала и может рассматриваться как совокупность потенциалов: профессиональных знаний (профессиональный потенциал), умений управлять коллективом (административный потенциал), умений управлять функциональными процессами: производственной и научной работой (производственный потенциал) в сочетании с индивидуальными качествами личности (личностный потенциал) с учетом технических и финансовых ресурсов управления организацией.

Установлено, что качество управленческого потенциала напрямую зависит от компетентности руководителя. Компетентность - личные возможности руководителя, его квалификация (знания и опыт), позволяющие ему принимать участие в разработке определенного круга решений или решать самому вопросы благодаря наличию у него определенных знаний и навыков.

**Анотація.** У статті проводиться аналіз поняття «управлінський потенціал підприємств морської галузі»; подано розширене трактування управлінського потенціалу підприємства з урахуванням включення до його складу кадрового потенціалу, потенціалу функцій управління, інституційного середовища та управлінської інфраструктури підприємства; запропоновані практичні рекомендації щодо його розвитку.

**Ключові слова:** управлінський потенціал, персонал, морська галузь, кадровий потенціал, особистісний потенціал.

**Аннотация.** В статье проводится анализ понятия «управленческий потенциал предприятий морской отрасли»; дана расширенная трактовка управленческого потенциала предприятия с учетом включения в его состав кадрового потенциала, потенциала функций управления, институциональной среды и управленческой инфраструктуры предприятия; предложены практические рекомендации по его развитию.

**Ключевые слова:** управленческий потенциал, персонал, морская отрасль, кадровый потенциал, личностный потенциал.

**Summary.** The article analyzes the concept of "management potential of enterprises of the marine industry"; An expanded interpretation of the management potential of the enterprise



is given, taking into account the incorporation of its staff potential, the capacity of the management functions, the institutional environment and the management infrastructure of the enterprise; Practical recommendations on its development are offered.

**Key words:** management potential, personnel, maritime industry, personnel potential, personal potential.

#### Библиографический список использованной литературы

1. Кунц Г. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций [Текст]: Г. Кунц, О'Доннел; пер. с англ.: в 2 т. – М.: Прогресс, 1981.
2. Лифшиц А.С. Концепция развития потенциала управленческого персонала промышленных предприятий [Текст] / А.С. Лифшиц. – М.: Наука, 2003.
3. Лютенс Ф. Организационное поведение [Текст]: пер. с англ. / Ф. Лютенс. – М. : ИНФРА-М, 1999.
4. Єрохіна Т. В. Управлінський потенціал: сутність та роль в управлінні підприємством [Електронний ресурс] / Т. В. Єрохіна, Т. Г. Копайгородська; Одеська національна академія харчових технологій. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/32\\_DWS\\_2008/Economics/36919.doc.htm](http://www.rusnauka.com/32_DWS_2008/Economics/36919.doc.htm)
5. Ткач В. С. Формування та розвиток управлінського потенціалу на малому підприємстві [Електронний ресурс] / В. С. Ткач; Центр з перепідготовки управлінських кадрів для сфери підприємництва; Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля. – Луганськ, 2008. – Режим доступу: [newline.lg.ua/.../182-tkach-vs-formuvannya-ta-rozvitok-upravlinsko...](http://newline.lg.ua/.../182-tkach-vs-formuvannya-ta-rozvitok-upravlinsko...)
6. Шегда А. В. Менеджмент: підручник / А. В. Шегда. – К.: Знання, 2004. – 687 с.
7. Акулов М. Г. Економіка праці і соціально-трудова відносини : навч. посіб. / М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.

УДК 658:339.56

Дикий О.В.

### ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ УКРАЇНИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

**Вступ.** З огляду на останні політичні події в Україні, експортний та імпорتنний потенціал потребує детального аналізу та виявлення шляхів подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності (далі – ЗЕД) України. Необхідність інтеграції України в світове господарство усвідомлюють всі учасники політичного і економічного процесів в країні. Надзвичайно складною справою є її реалізація, яка потребує спеціальних наукових досліджень, розроблення тактики і стратегії входження в світові фінансові структури. Сучасні тенденції світового розвитку ставлять перед Україною нові проблеми, що потребують від неї активної участі у їх вирішенні, тому актуальність дослідження даної тематики в сучасних умовах глобалізації цілком очевидна.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням даної теми займалися такі вчені як Янковський Е.А., Островський Л.Е., Казанцев С.К., Кравченко В.А., Кравцова В.В, Чувпило О.О., Новицький В.Е. та інші. Комплексному теоретично-практичному дослідженню питань зовнішньоекономічних відносин в умовах ринкових трансформацій присвятили свої праці такі українські та зарубіжні вчені: І. В. Багрова, Ю. Г. Козак, В. В. Козик, О.А. Кириченко, О. П. Кіреєв, Д. Г. Лук'яненко, Ю. В. Макогон, Ф. Р. Рутта ітн.

Однак, незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, слід зазначити про недостатнє висвітлення питань вивчення проблем зовнішньоекономічної діяльності України за останні роки, враховуючи сучасні інтеграційні процеси, що зумовлює