

- робота з давальницькою сировиною в Україні
- надання давальницької сировини з метою випуску продукції під торговою маркою українських підприємств.

Розвитку діяльності міжнародних підприємств в Україні заважає ряд таких проблем:

1) географічне обмеження ринків, з якими працюють підприємства – в основному це ринки з якими підприємства звикли працювати в межах СРСР.

2) міжнародна діяльність більшої частини підприємств обмежується експортом-імпортом товарів, без використання інших напрямків, що зменшує можливості отримання прибутку.

3) незабезпечення позитивного сальдо торгівельного балансу - країни СНД імпортують в Україну продукцію, вартість якої значно перевищує вартість товару, що експортується Україною до цих країн.

4) відсутність різноманітності товарних та фінансових ринків, використання ринків країн з нестабільним політичним та економічним станом підвищує підприємницький ризик, призводить до втрат або додаткових витрат на страхування ризиків.

Найголовнішими шляхами боротьби з зазначеними проблемами є:

- вибір найбільш раціональних сфер взаємодії національної економіки зі світовою;

- визначення напрямків розвитку кожної зі сфер взаємодії;

- розробка і забезпечення правовою регулюючою базою учасників відносин;

- організація управління міжнародними зв'язками;

- створення умов для гнучкого перетворення механізму включення у міжнародний розподіл праці як на макро-, так і на мікрорівні та на рівні підприємств.

Дотримання цих вимог може значно полегшити входження України до міжнародної спільноти та досягнення успішних результатів на міжнародній арені.

Список використаних джерел

1. Новицький В. Є. *Міжнародна економічна діяльність України: Підручник.* – К.: КНЕУ, 2003. – 948 с.

2. Багрова І. В., Редіна Н. І., Власик В. Є., Гетьман О. О. *Зовнішньоекономічна діяльність підприємств.* – Дн-ськ.: ДДДЕІ, 2002. – 585 с.

Олег ГАЛАН

Науковий керівник

канд. екон. наук, доцент Тибінь А. М.

Тернопільський національний

економічний університет

РОЗВИТОК КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНОМУ УПРАВЛІННІ

Менеджер — це людина, що обіймає управлінську посаду й наділена повноваженнями приймати рішення з певних видів діяльності організації, що функціонує в ринкових умовах [1, с. 20].

До менеджера передусім пред'являються вимоги високого професіоналізму й компетентності. Він повинен поєднувати риси висококваліфікованого фахівця, що володіє технічними та економічними знаннями, та організатора виробництва, який виконує адміністративні функції.

Специфіка праці менеджера полягає в тому, що виробничі, економічні, технічні й соціальні завдання він вирішує в основному в організаційному порядку, впливаючи на людей, які повинні безпосередньо вирішувати ці завдання. Насамперед він повинен піклуватися не про свій прибуток, а про те, як допомогти споживачу послуг, як його культурно обслужити, тому що якісне виконання роботи і дає прибуток. Таким чином, вихідним моментом в розгляді вимог до функцій менеджера є розуміння ним того, що саме приносить прибуток організації [2, с. 32].

Ефективність роботи менеджера залежить багато в чому від того, чи готові підлеглі менеджеру працівники активно співробітничати з ним. Якщо так, то це значно підвищить згуртованість команди [3, с. 80].

Менеджер повинен мати чітке уявлення не лише про межі можливостей своїх підлеглих, але й про потенційну здатність підлеглих працювати краще.

Робота менеджера ніяк не вкладається в якусь одну площину й потребує від особи володіння широким колом навичок. Усі навички поділяються на три категорії: концептуальні, людські й технічні [4, с. 120].

Про успіхи менеджерів судять не за тим, що вони роблять, а за тим, як вони спонукають до роботи інших. Спонукаати або мотивувати людей можна тільки впливаючи на них певним чином [5, с. 145].

Сучасна теорія і практика управління бізнесом висуває такі вимоги до менеджера: професійна компетентність, соціальна компетентність, концептуальна компетентність.

Принципом роботи менеджера повинно стати дотримання норм ділової етики, що включає такі правила: максимізація прибутку не повинна досягатися за рахунок руйнування навколишнього середовища; у конкурентній боротьбі варто використовувати лише дозволені прийоми, тобто дотримуватися правил ринкової гри; розподіл благ повинен бути справедливим; варто показувати особистий приклад дотримання етичних норм на роботі й у побуті.

Прийнято вважати, що менеджер з персоналу повинен мати психологічну освіту. Але це не завжди виправдано: психологія як наука має опосередковане відношення до функцій, якими наділений такий фахівець. Освіта може бути будь-якою, але обов'язково – системною і глибокою. Особлива увага приділяється і таким моральним якостям, як організованість, практичність, комунікабельність, вміння зрозуміти інших.

Вважається, що здійснення обов'язків менеджера з персоналу неможливе без фундаментальної психологічної освіти. Інший варіант – людина з великим діловим і життєвим досвідом. Ідеал, зрозуміло, в поєднанні цих умов. У невеликій компанії менеджер з персоналу виконує всі функції кадровика і безпосередньо здійснює підбір персоналу. В починаючій фірмі або тій, що розширюється, менеджер з персоналу оцінюється, в першу чергу, по ефективності роботи відібраних ним людей. У обов'язки кадровика входить визначення і реалізація системи відбору персоналу. Така система, в свою чергу, визначається кадровою стратегією фірми. Під цим терміном розуміється декілька досить простих варіантів: фірма може створюватися на рік-два, щоб

витягнути максимальний прибуток і зникнути або працювати на перспективу; персонал може «вироснути» безпосередньо на фірмі або «перекупуватися» на фірмах, що мають більший досвід діяльності.

Функції менеджера з персоналу зазвичай варіюються залежно від розмірів компанії, політики керівництва відносно персоналу, корпоративної культури компанії і розмірів самого відділу роботи з персоналом. Приводимо опис стандартних функціональних завдань, що стоять перед менеджером з персоналу:

1. Кадрове діловодство.
2. Підбір персоналу
3. Організація навчання і перепідготовки співробітників компанії.
4. Нарахування заробітних плат і розробка компенсаційних схем.
5. Оптимізація організаційної структури компанії
6. Формування кадрової політики компанії.

Перспективи посадового зростання менеджера з персоналу залежать перш за все від самої організації, де він працює. Якщо організація невелика, але динамічно розвивається, і менеджер з персоналу є єдиним представником відділу кадрів, то наступною його посадою може бути посада начальника відділу кадрів. В крупних компаніях, з чисельністю персоналу більше 200 чоловік, за наявності начальника відділу кадрів, кар'єрне зростання менеджера з персоналу може бути вельми трудним. Виключенням може бути лише та ситуація, коли менеджеру з персоналу належить розвивати новий напрямок, наприклад, роботу з персоналом, навчання і т. д.

Отже, в сучасних умовах ринкової економіки до менеджера ставляться високі вимоги щодо управління персоналом. Для того, щоб досягти успіху в управлінні персоналом необхідно створити належні і необхідні умови для самовдосконалення та професійного становлення менеджерів різних компаній. Необхідно організувати власну систему навчання й підготовки менеджерів при одночасному наданні їм можливостей для отримання нового досвіду, у т.ч. на нових посадах. Необхідно на підприємствах здійснювати регулярні ротації менеджерів для кращого розуміння діяльності компанії та якісного підвищення рівня їхніх навичок і умінь. Необхідно сприяти позитивним змінам установок менеджерів з метою збереження корпоративного командного духу усіх працівників компанії, що є ключовим чинником ефективності її функціонування.

Список використаних джерел

1. Білошапка В. Зміст та пріоритети управлінської роботи менеджерів ТНК // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2008. – №10(89). – с. 19 – 22.
2. Брустинов Д. Вплив корпоративної культури на діяльність менеджерів // *Держава та регіони (серія економіка та підприємництво)*. – 2008. – №1. – с. 31 – 33.
3. Бучнев О. Підготовка менеджерів // *Проблеми теорії і практики управління*. – 2010. – №4. – с. 77 – 83.
4. Вершко Л. Розвиток менеджерів як стратегія управління персоналом у міжнародному бізнесі // *Актуальні проблеми економіки*. – 2007. – №8(74). – с. 116 – 123.
5. Кудря Я. Підготовка фахових економістів та менеджерів для інтегрованих промислових структур // *Актуальні проблеми економіки*. – 2010. – №11(113). – с. 142 – 147.

6. Кулик Ю. Аналіз управлінського досвіду професійного розвитку менеджерів у міжнародних компаніях // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2008. – №7,8(86,87). – с. 146 – 149.

7. Кулик Ю. Система принципів управління професійним розвитком менеджерів у міжнародних компаніях // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2008. – №9(88). – с. 27 – 31.

Каріна ГАРАЧ

Науковий керівник

канд. екон. наук, доцент Мазур В. С.

Тернопільський національний

економічний університет

ГОЛОВНИЙ ВИКОНАВЧИЙ ДИРЕКТОР ЯК ЛІДЕР МИРНОГО/ВОЄННОГО ЧАСУ

У чому полягає секрет успішності виконавчого директора? Жодних секретів, на нашу думку, немає, але є одна здібність, яка відрізняє дівчинку від дорослої жінки. Це здібність зосереджуватись і приймати найкраще рішення там, де хороших рішень взагалі бути не може. Саме в таких ситуаціях, коли вам хочеться захватитися або померти, ви можете проявити себе як хороший керівник.

СЕО (англ. Chief Executive Officer – головний виконавчий директор) – найвища виконавча посада у компанії або організації. У великих корпораціях СЕО також виконує функцію голови ради директорів [1, с. 29].

Загалом, неможливо стати СЕО, не володіючи чітким розумінням мети і не дбаючи про результативність. Окрім того, СЕО має бути досить досвідченим і розумним, щоб інші люди хотіли працювати на нього. Ніхто не прагне стати поганим СЕО або керувати неефективною організацією. Однак жоден СЕО ніколи не йшов до створення чудової компанії прямою стежкою.

Ідеальний СЕО повинен бути наполегливим, однак не божевільним. Він мусить приймати рішення швидко і рішуче, не почувавши за собою емоційної провини. Відокремивши емоційну складову від усвідомлення складності проблеми, він не уникне звинувачень у всіх гріхах на адресу співробітників чи на свою власну.

Можливо, найважливіша риса, притаманна успішним СЕО, – це лідерство. Критерієм лідерства є кількість, якість і розмаїття людей, які хочуть прямувати за певною особою. Що змушує людей прямувати за лідером? На нашу думку, існує три основні риси:

– здатність сформулювати своє бачення майбутнього (Стів Джобс зумів надихнути працівників Apple своїм баченням майбутнього тоді, коли до банкрутства компанії залишалися лічені дні) [3, с. 174];

– правильні амбіції (люди, які працювали в одній із численних компаній під керівництвом Білла Кемпбелла – наставника Стіва Джобса – розповідаючи про свою роботу, постійно вживали словосполучення «моя організація», «моя компанія». Значною мірою ця лідерська риса Білла впливає з його абсолютної щирості: він з радістю пожертвує своїм добробутом, славою,