

Sazonets, I. L., and Osadcha, N. V. "Peredumovy stvorennia i funktsionuvannia systemy upravlinnia yakistiu upravlinskoho potentsialu" [Prerequisites for Creation and Operation of a Quality Management System of Managerial Potential]. *Ekonomicheskiye problemy i perspektivy stabilizatsii ekonomiki Ukrainy*, vol. 1 (2005): 85-92.

Urmanov, F. Sh., and Kasimova, A. A. "Motyvatsiia - osnovnyi chynnyk efektyvnosti upravlinskoi pratsi" [Motivation is a Major Factor in the Effectiveness of Managerial Work]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky»*, no. 4 (2017): 98-102.

УДК 331.101.6

JEL: M12

ВИЗНАЧЕННЯ ФАКТОРІВ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ЯК ЗАСОБУ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

©2019 ШЕВЧЕНКО В. С., БІДА С. С.

УДК 331.101.6

JEL: M12

Шевченко В. С., Біда С. С. Визначення факторів розвитку управлінського персоналу як засобу підвищення його ефективності

У роботі сформовано модель підвищення ефективності розвитку управлінського персоналу. З'ясовано, що на практиці, залежно від положення організації, в основі визначення потреби в розвитку можуть лежати або один або декілька поєднаних між собою методів. Для виявлення основних напрямків розвитку управлінського персоналу та оцінки його ефективності пропонується для середніх і малих організацій використовувати поєднання двох неформальних методів: методу роботи і фаху та методу бажання персоналу. Визначено, що головне завдання розвитку управлінського персоналу повинне полягати у вдосконаленні знань, необхідних керівникові та фахівцеві при здійсненні управлінських функцій. Для цього важливо визначити, які знання слід розвивати та вдосконалювати. У зв'язку з цим слід визначити важливість знань для окремих категорій управлінського персоналу. Це послужить підґрунтям для розробки програм навчання керівників і фахівців організацій з метою зростання їх конкурентоспроможності. Визначено, що головна мета навчання через діяльність полягає в тому, що воно дозволяє максимально скоротити час на розвиток як індивідуального, так і колективного творчого потенціалу співробітників, наблизити їх знання, уміння та навички до практичних потреб, прискорити їх капіталізацію. Діяльнісне навчання активізує бажання опановувати способи самостійного вирішення унікальних проблем, а також формування змісту цих проблем. Є ще одна особливість розвитку сучасної освіти в організації. Обґрунтовано, що для ефективного функціонування системи підвищення ефективності управлінського персоналу необхідно сформувати та реалізувати на практиці дієвий механізм для управління його розвитком. Виявлено, що суть управління системою підвищення ефективності управлінського персоналу полягає в цілеспрямованій дії на об'єкт розвитку (управлінський персонал), який задає зміну його здібностей, адекватних потребам професійного досвіду організації. Причому в організації можуть бути відсутніми ряд елементів системи управління професійним розвитком – функції цих елементів делегуються спеціалізованим вищим навчальним закладам.

Ключові слова: управлінський персонал, ефективність, навчання, розвиток.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-282-288>

Рис.: 2. **Бібл.:** 10.

Шевченко Вікторія Сергіївна – кандидат економічних наук, професор, доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: viktoriy1703@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6345-9474>

Біда Світлана Сергіївна – бакалавр, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: bedasvetlana75@gmail.com

УДК 331.101.6

JEL: M12

Шевченко В. С., Біда С. С. Определение факторов развития управленческого персонала как средства повышения его эффективности

В работе сформирована модель повышения эффективности развития управленческого персонала. Выяснено, что на практике, в зависимости от положения организации, в основе определения потребности в развитии могут лежать или один или несколько объединенных между собой методов. Для выявления основных направлений развития управленческого персонала и оценки его эффективности предлагается для средних и малых организаций использовать сочетание двух неформальных методов: метода работы и специальности и метода желания персонала. Определено, что главная задача развития управленческого персонала должна заключаться в совершенствовании знаний, необходимых руководителю и специалисту при осуществлении управленческих функций. Для этого важно определить, какие знания необходимо развивать и совершенствовать. В связи с этим следует определить важность знаний для отдельных категорий управленче-

UDC 331.101.6

JEL: M12

Schevchenko V. S., Bida S. S. Defining the Factors for Development of Managerial Staff as a Means of Increasing Its Efficiency

The publication forms a model to increase the efficiency of managerial staff. It was found that, in practice, depending on the organization's situation, one or several consolidated methods can constitute the base for determining certain needs for development. In order to identify the main directions of development of managerial staff and evaluate its efficiency, the authors propose for medium and small organizations the usage of a combination of two informal methods: the method of work and profession and the method of desire of the staff. It is defined that the main task of developing managerial staff should consist in improving the knowledge required by the manager and the professional in the implementation of managerial functions. In this regard, it is important to define what knowledge needs to be developed and improved. The importance of knowledge for certain categories of managerial

ского персонала. Это послужит основой при разработке программ обучения руководителей и специалистов организаций с целью роста их конкурентоспособности. Определено, что главная цель обучения через деятельность заключается в том, что оно позволяет максимально сократить время на развитие как индивидуального, так и коллективного творческого потенциала сотрудников, приблизить их знания, умения и навыки к практическим потребностям, ускорить их капитализацию. Деятельностное обучение активизирует желание овладевать способами самостоятельного решения уникальных проблем, а также формулировки содержания этих проблем. Есть еще одна особенность развития современного образования в организации. Обосновано, что для эффективного функционирования системы повышения эффективности управленческого персонала необходимо сформировать и реализовать на практике действенный механизм для управления его развитием. Выявлено, что суть управления системой повышения эффективности управленческого персонала заключается в целенаправленном воздействии на объект развития (управленческий персонал), который задает изменение его способностей, адекватных потребностям профессионального опыта организации. Причем в организации может отсутствовать ряд элементов системы управления профессиональным развитием – функции этих элементов делегируются специализированным высшим учебным заведениям.

Ключевые слова: управленческий персонал, эффективность, обучение, развитие.

Рис.: 2. Библ.: 10.

Шевченко Виктория Сергеевна – кандидат экономических наук, профессор, доцент кафедры менеджмента и публичного администрирования, Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А. Н. Бекетова (ул. Маршала Бажанова, 17, Харьков, 61002, Украина) **E-mail:** viktoriy1703@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6345-9474>

Беда Светлана Сергеевна – бакалавр, Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А. Н. Бекетова (ул. Маршала Бажанова, 17, Харьков, 61002, Украина) **E-mail:** bedasvetlana75@gmail.com

staff should therefore be defined. This will serve as a basis for developing training programs for the organization's managers and professionals to increase their competitiveness. It is defined that the main purpose of training through activities is that such a training allows to minimize the time to develop both individual and collective creativity potential of employees, to bring their knowledge and skills closer to practical needs, accelerate their capitalization. The training through activities activates the desire to master ways of solving unique problems on one's own, as well as formulating the content of these problems. There is another feature of the development of modern education in the organization. It is substantiated that in order for the system of improving the efficiency of managerial staff to function efficiently, an effective mechanism for administration of its development must be formed and implemented in practice. It is identified that the essence of administration of a system of increasing the managerial staff efficiency is a targeted impact on the object of development (managerial staff) that sets a change in its capabilities to fit the needs of the professional experience of the organization. Moreover, the organization may lack a number of elements of the system of administration of professional development - the functions of these elements are delegated to specialized higher education institutions.

Keywords: managerial staff, efficiency, training, development.

Fig.: 2. Bibl.: 10.

Shevchenko Viktoriia S. – PhD (Economics), Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: viktoriy1703@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6345-9474>

Bida Svitlana S. – Bachelor, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Marshala Bazhanova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: bedasvetlana75@gmail.com

У сучасних умовах розвитку економіки збільшилися можливості організацій в управлінні виробничо-господарською діяльністю, у тому числі розвитком персоналу. Ці можливості будуть повністю реалізовані за тих обставин, коли управлінський персонал не тільки матиме всі необхідні умови для здійснення власного розвитку, але й при правильній реалізації процесу управління розвитком управлінського персоналу, який буде спрямовано на зацікавлення працівників у кінцевих результатах їх трудової діяльності.

Актуальність обраної теми визначається тим, що проблеми управління персоналом набувають особливої гостроти й актуальності та багато в чому визначають вектор економічного розвитку як окремої організації, галузі, так і країни в цілому.

На сьогодні недостатньо ефективною є організація праці, низький рівень продуктивності праці та її стимулювання, тому все більшого значення набуває визначення та розкриття основ зростання ефективності живої праці в системі управління процесом використання персоналу організацій.

Проблеми менеджменту та управління персоналом і, зокрема, ефективного використання управлінського персоналу висвітлюються в численних роботах зарубіжних і вітчизняних дослідників, зокрема: Л. Балабанової [1], П. Друкера [2], Б. Жукова [3], А. Кібанова [4], В. Стадника [5], Д. Тихонової [6] та інших.

Зусиллями цих та інших авторів виконано велику й успішну роботу з наближення ідей управління персоналом до реалій організацій ринкової економіки.

Проте потенціал теорій розвитку персоналу та їх практичного застосування в управлінні персоналом залишається недостатньо використаним. Існує необхідність в економічно та соціально можливому діапазоні реалізації інноваційних методів використання управлінського персоналу, що припускає поглиблення й інтенсифікацію подальших наукових розробок у цій сфері.

Метою статті є обґрунтування заходів з підвищення ефективного використання управлінського персоналу організації.

Прискорені темпи розвитку науки, технологій, скорочення життєвих циклів товарів і ідей зумовили подвоєння кожні п'ять років інформації, необхідної організації для впорядкування взаємодії з діловим світом. Методи розвитку та використання потенціалу працівника, які успішно працювали в індустріальну епоху, перестали працювати в епоху інформатизації. Водночас у критичний ресурс організації поступово перетворився персонал з високим практичним інтелектом, здатний своєчасно й ефективно реагувати практичними діями на непередбачувані ситуації в умовах роботи.

Про актуальність вирішення проблеми швидко-го створення системи знань, готових до капіталізації,

свідчить той факт, що в даний час більше 80% бізнес-лідерів не впевнені у своїй здатності ефективно управляти організаціями. Конкретним носієм знань є людина, тому з'явилися теорії, в яких обґрунтовувалася необхідність посилення уваги до нової ролі людини в економічній системі, сприйняття організації не тільки і не стільки як економічної системи, скільки як соціальної системи, співтовариства людей, їх стосунків, мотивацій, потреб, інтересів. Така організація з часом набуває рис, які визначаються словосполученнями «така, що вчиться» або «така, що навчається», і припускає широке використання для забезпечення своєї життєдіяльності розвиток персоналу через освіту. Однак на шляху освоєння нової моделі організації виникли істотні перешкоди.

По-перше, з'ясувалося, що класичні способи освіти не здатні вирішити проблеми організації, що навчається. *По-друге*, власники робочих місць почали шукати на ринку праці освічених, талановитих носіїв робочої сили з надією через них посилити освітній потенціал організації. Однак їх часто не влаштовує рівень особистісної активності таких працівників. Усвідомлюючи рідкість свого таланту, вони не гарантують толерантності по відношенню до організації, яка надала їм робоче місце. *По-третє*, як освітні установи, так і практики, що намагаються відреагувати на запити сьогодення, зустрілися зі зростаючою кількістю інформації, яку доводиться переробляти під час навчання, невисокою ефективністю її засвоєння та практичного використання. Результативність навчання почала зменшуватися і через надмірну завантаженість та слабку мотивацію як викладачів, так і тих, хто отримує знання. Наразі відчувається обмеженість традиційних джерел і способів забезпечення організації висококваліфікованими професіоналами, здатними швидко практично й ефективно відреагувати на кризові ситуації, тобто працівниками з високим розвитком практичного інтелекту. Складність ситуацій вже досягає такого рівня, за якого їх подолання можливе лише колективними зусиллями команди таких працівників. Колективний практичний інтелект для конкретної організації не можна сформувати в закладах освіти навіть найвищого рівня, адже він актуалізується та розвивається виключно на робочому місці в процесі виконання складних трудових операцій.

Останнім часом у системі освіти з'явилася парадигма, яка обґрунтовує доцільність навчання на робочому місці. Її особливість визначається терміном «діяльнісна». Хоча вже є багато спроб представити її основні положення (наприклад, [7; 8]), усе ще вимагають конкретизації особливості побудови навчальних занять з використанням її принципів, умов доцільного її застосування для розвитку практичного інтелекту персоналу організації. Перевагами навчання на робочому місці є увага до контекстів завдань і бажаних результатів освіти, орієнтація на роз-

виток таких характеристик працівника, як стратегічне мислення, глибоке інтуїтивне розуміння поточної ситуації. Метою діяльнісного навчання є формування у слухачів вміння створювати власну теорію дослідження нестандартної ситуації, використовуючи синтез кількох теорій, розвиток впевненості та здібності до аналітичного і критичного мислення, вміння бачити проблему цілісно, системно, формування здатності до рефлексії (зміни точки зору на ситуації).

Практика засвідчила, що навчання під час як одноосібного, так і колективного виконання нестандартних функцій на робочому місці набагато ефективніше формалізованих програм навчання.

Досліджуючи організацію освітніх процесів в організації, багато науковців вже запропонували певні конструктивні рекомендації. Важливим висновком і результатом їх зусиль є узагальнення й оцінки результативності різних форм навчання. Вони свідчать, що найбільшу ефективність забезпечує спосіб викладання знань іншим. За ним по рейтингу ідуть різні форми організації навчання, які передбачають вирішення умовно сформульованої чи реальної проблеми практики.

Н. Шаш, характеризуючи новий унікальний підхід до розвитку людей і організацій, звернула увагу на те, що поступове переосмислення ділових цінностей, орієнтація на лідерство не окремої людини, а команд, вимагають використання в управлінській практиці нових перспективних технологій, зокрема технологій, заснованих на дії [9, с. 11]. Для переходу на такий варіант менеджменту необхідно змінити способи накопичення і розвитку знань. Конвергентну модель формування компетентності фахівця «слухай мене і роби, як я» необхідно доповнювати дивергентною моделлю «намагайся зрозуміти сенс проблеми і пропонуй, як діяти далі». Перша модель звужує діапазон мислення і націлює на пошук варіантів вирішення проблеми звичними способами, друга – розширює поле розумових операцій, припускає залучення знань з багатьох наукових дисциплін, практичний досвід тих, хто вчиться. Один із провідних фахівців у сфері розвитку людського капіталу – К. Робінсон навів експериментальні докази скорочення в людини з віком області дивергентного мислення і звернув увагу на необхідність його відновлення і підтримки в нових життєвих умовах [10].

Діяльнісна система освіти орієнтована не стільки на передачу знання, скільки на формування нових алгоритмів мислення і навичок взаємодії того, хто вчиться, з інформаційними просторами, які представляють актуальні знання. Формування й активне використання такої технології є реакцією на одночасне зрушення як парадигми розвитку персоналу, так і парадигми його навчання.

Головна привабливість і мета навчання через діяльність для організацій полягає в тому, що воно

дозволяє максимально скоротити час на розвиток як індивідуального, так і колективного творчого потенціалу співробітників, наблизити їх знання, уміння і навички до практичних потреб, прискорити їх капіталізацію. Діяльнісне навчання активізує бажання опанувати способи самостійного вирішення унікальних проблем, а також формулювання змісту цих проблем. Є ще одна особливість розвитку сучасної освіти в організації.

Практика переконливо підтверджує, що сьогодні жоден успішний продукт або організація не будуються на здібностях одного, навіть дуже талановитого, фахівця – необхідна організація роботи творчого колективу.

Тому і система навчання повинна орієнтуватися на розвиток колективних командних знань і колективного практичного інтелекту.

Для того, щоб постійно підвищувати ефективність використання управлінського персоналу та підтримувати достатній рівень конкурентоспроможності організації, необхідно не тільки оцінювати, але й на основі результатів оцінки розвивати потенціал управлінського персоналу.

Для ефективного функціонування системи підвищення ефективності управлінського персоналу необхідно сформулювати та реалізувати на практиці дієвий механізм для управління його розвитком.

Суть управління системою підвищення ефективності управлінського персоналу полягає в цілеспрямованій дії на об'єкт розвитку (управлінський персонал), який задає зміну його здібностей, адекватних потребам професійного досвіду організації. Причому в організації можуть бути відсутніми ряд елементів системи управління професійним розвитком, функції цих елементів делегуються спеціалізованим вищим навчальним закладам.

Основну увагу слід приділяти трьом ключовим елементам:

- 1) оцінці потенціалу ефективності управлінського персоналу;
- 2) визначенню потреби в розвитку управлінського персоналу;
- 3) організації навчання управлінського персоналу.

Модель підвищення ефективності розвитку управлінського персоналу наведено на *рис. 1*.

Головне завдання розвитку управлінського персоналу, на наш погляд, повинне полягати в удосконаленні знань, необхідних керівникові та фахівцеві при здійсненні управлінських функцій. Для цього важливо визначити, які знання слід розвивати та вдосконалювати. У зв'язку з цим слід визначити важливість знань для окремих категорій управлінського персоналу. Це послужить основою при розробці програм навчання керівників і фахівців організацій з метою зростання їх конкурентоспроможності.

На *рис. 2* наведено основні методи, що можуть бути використані при визначенні потреби в розвитку управлінського персоналу.

Формальні методи спрямовані на визначення різниці між ідеальними та реальними характеристиками працівників та його фактичною віддачею. У зв'язку з цим необхідно було вирішити два основні завдання. Неформальні методи направлені на виявлення негативних чинників, що заважають працівнику досягти ідеальних характеристик.

На практиці, залежно від положення організації, в основі визначення потреби в розвитку можуть лежати або один, або декілька поєднаних між собою методів.

Для виявлення основних напрямків розвитку управлінського персоналу та оцінки його ефективності пропонується для середніх і малих підприємств організацій використовувати поєднання двох неформальних методів: методу роботи і фаху та методу бажання персоналу.

Перший метод полягає у вивченні професійних характеристик, що необхідні для забезпечення конкурентоспроможності організації, а другий – вивчає думку працівників стосовно існуючих проблем з наявністю знань, що їм необхідні. Тому в механізмі управління ефективністю управлінського персоналу виділено такі кадрові технології:

- ✦ оцінка персоналу;
- ✦ аналіз інформації та створення інформаційної бази;
- ✦ визначення потреби в розвитку управлінських кадрів;
- ✦ навчання;
- ✦ призначення на посаду;
- ✦ оцінка ефективності праці управлінського персоналу.

Останнім елементом є комплекс дій. Під діями, здійснюваними в рамках процесу підвищення ефективності, слід розуміти процеси управління розвитком ефективності та технологічні процеси управління розвитком. Перші процеси забезпечують реалізацію функцій управління на всьому шляху послідовних подій від формулювання мети до рішення, як її досягти. Це загальні функції управління: планування, організація, мотивація, контроль.

Функція «планування підвищення ефективності управлінського персоналу» припускає ухвалення керівництвом структурних підрозділів відповідних рішень. Вони визначаються початковим станом кадрового потенціалу. Актуально в даний момент використання функції прогнозування, яка дає відповідь на питання: що треба передбачати і зробити.

Функція «організація» має на увазі відповідь на питання: хто (структури працівників) і як здійснюватиме плановану діяльність. При цьому визначаються всі учасники процесу реалізації цілей.

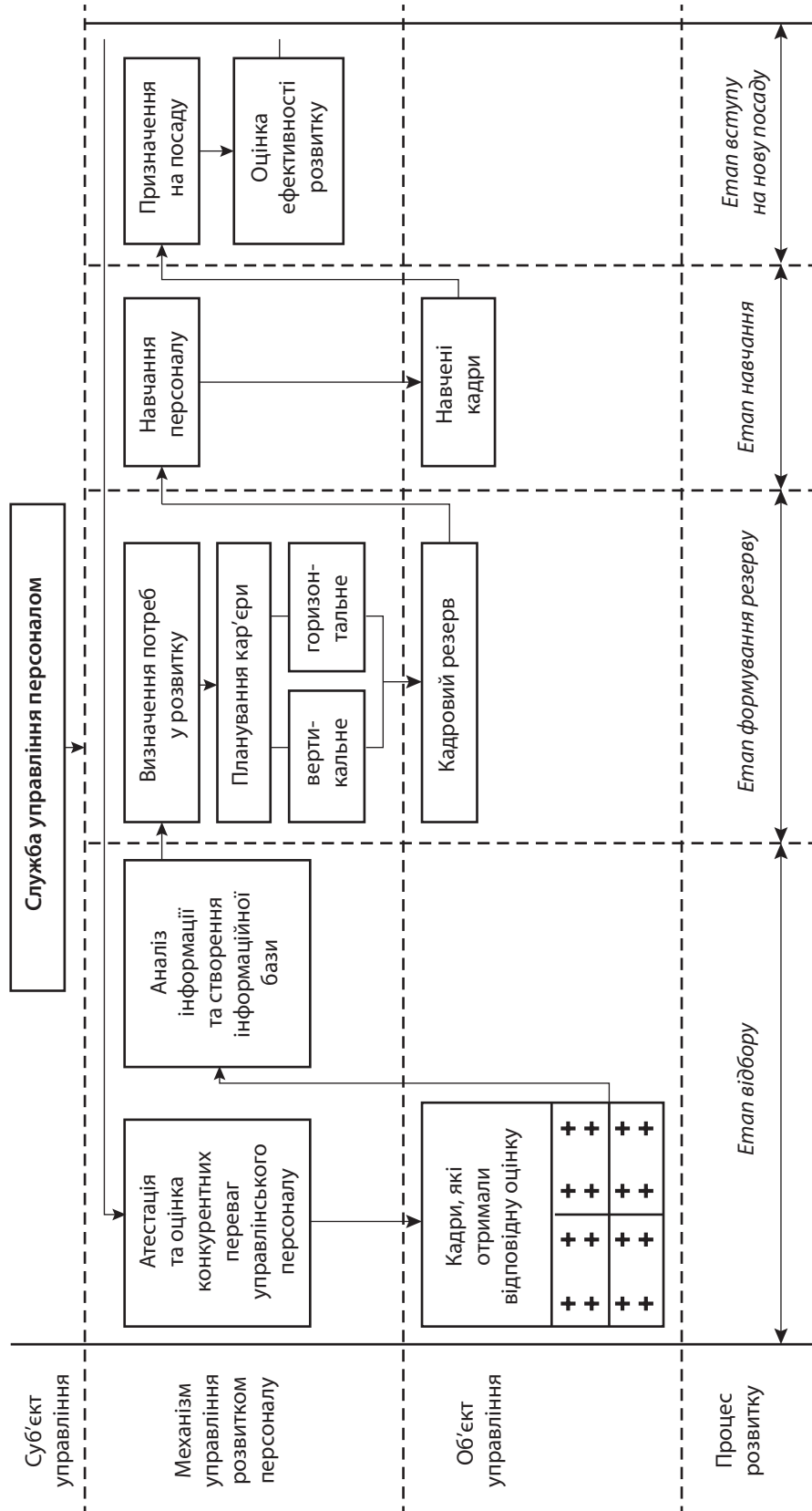


Рис. 1. Модель підвищення ефективності розвитку управлінського персоналу

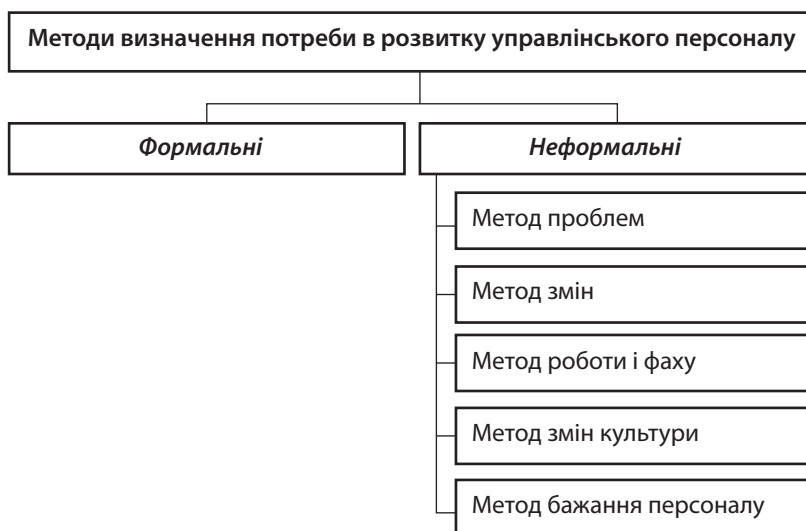


Рис. 2. Методи визначення потреби розвитку управлінського персоналу

Функція «мотивація» припускає дії з формування в управлінських працівників мотиву – за допомогою різних важелів, що стимулюють постійне підвищення їх професійної підготовки.

Функція «контроль» – одна із найважливіших складових процесу управління розвитком управлінських кадрів, яка об'єднує всіх працівників: і контролюючих, і контрольованих. Разом з тим ця функція відіграє роль інструменту управління і мотивуючого чинника в підвищенні ефективності.

Їй повинні бути властиві рекомендаційні та демократичні функції. Контроль повинен забезпечити спостереження за поведінкою управлінського працівника, що стосується його професійного зростання, та інформацію для стимулювання даного процесу.

Організаційна і контрольна функції управлінського циклу розвитку управлінського персоналу безпосередньо пов'язані з освітньою підсистемою підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів.

Якість роботи синтезує результати якісного та кількісного аналізу трудового процесу, ступінь прояву його істотних властивостей і ознак. Якість роботи, як узагальнена характеристика праці, розглядається у зв'язку з його корисним ефектом, який визначається продуктивністю праці, ефективністю використання засобів і предметів праці, якістю створеного продукту. Якість роботи – це системоутворююча категорія, що відображає якість продуктивних сил, перш за все, управлінських працівників.

Таким чином, удосконалення знань у системі підвищення кваліфікації та перепідготовки фахівців і керівників є об'єктивною передумовою поліпшення якості їх праці. Як було відмічено, кожна зі сфер діяльності фахівців і керівників характеризується якісною різноманітністю і, як правило, вимагає формування диференційованих знань, умінь

і навичок, що обумовлює необхідність створення багаторівневих програм підвищення кваліфікації та перепідготовки фахівців і керівників. При організації навчального процесу доцільно виходити з розглянутих вище положень.

Саме освітній процес повинен, перш за все, реагувати на всі зміни, що відбуваються в суспільстві та в галузі. Результати дослідження свідчать про необхідність зміни підходів до організації розвитку управлінського персоналу.

ВИСНОВКИ

У статті запропоновано систему оцінки ефективності використання управлінського персоналу, яка, на відміну від існуючих, враховує процес формування, діяльності та розвитку управлінського персоналу, сприяє виявленню та ефективній реалізації потенціалу управлінського персоналу підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
2. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / пер. с англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. 432 с.
3. Дейнека А. В., Жуков Б. М. Современные тенденции в управлении персоналом : учеб. пособие. М. : Академия Естествознания, Южный институт менеджмента, 2009. 403 с.
4. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М. : ИНФРА-М, 2005. 638 с.
5. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : підручник. 2-е вид., випр. і допов. Київ : Академвидав, 2007. 471 с.
6. Тихонова Д. С. Підходи до оцінки ефективності управлінської діяльності на підприємстві // Сучасні вектори економічного розвитку : Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Харків, 11–12 квітня 2014 р.) : тези допов. Харків, 2014. Ч. 1. С. 207–208.

7. **Доронін А. В.** Діагностика культури управління виробничою організацією. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2013. Вип. 207. Т. IV. С. 986–1001.

8. **Доронін А. В.** Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 320 с.

9. **Шеметов П. В.** Организационные коммуникации: совершенствование и управление ими. *Менеджмент и менеджеры*. 2009. Т. XXI. № 2. С. 17–21.

10. **Гринберг Дж., Бейрон Р.** Организационное поведение: от теории к практике / пер. с англ. О. В. Бредихина, В. Д. Соколова. М.: ООО «Вершина», 2004. 912 с.

REFERENCES

Balabanova, L. V., and Sardak, O. V. *Upravlinnia personalom* [HR]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2011.

Deyneka, A. V., and Zhukov, B. M. *Sovremennyye tendentsii v upravlenii personalom* [Current Trends in Personnel Management]. Moscow: Akademiya Yestestvoznaniya; Yuzhnyy institut menedzhmenta, 2009.

Doronin, A. V. "Diahnostyka kultury upravlinnia vyrobnychoiu orhanizatsiiei" [Diagnosis of Culture of Production

Organization Management]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, vol. 4, no. 207 (2013): 986-1001.

Doronin, A. V. *Povedinka personalu vyrobnychoi orhanizatsii. Otsinka, upravlinnia, rozvytok* [The Behavior of Production Organization Staff. Assessment, Management, Development]. Kharkiv: VD «ІNZhEK», 2008.

Druker, P. *Entsiklopediya menedzhmenta* [Encyclopedia of Management]. Moscow: ID «Vilyams», 2004.

Grinberg, Dzh., and Beyron, R. *Organizatsionnoye povedeniye: ot teorii k praktike* [Organizational Behavior: From Theory to Practice]. Moscow: ООО «Vershina», 2004.

Shemetov, P. V. "Organizatsionnyye kommunikatsii: sovershenstvovaniye i upravleniye imi" [Organizational Communications: Improving and Managing Them]. *Menedzhment i menedzher*, vol. 21, no. 2 (2009): 17-21.

Stadnyk, V. V., and Yokhna, M. A. *Menedzhment* [Management]. Kyiv: Akademydav, 2007.

Tykhonova, D. S. "Pidkhody do otsinky efektyvnosti upravlinskoї diialnosti na pidpriemstvi" [Approaches to the Evaluation of the Effectiveness of Management Activity in the Enterprise]. *Suchasni vektory ekonomichnoho rozvytku*, part 1. Kharkiv, 2014. 207-208.

Upravleniye personalom organizatsii [Personnel Management of the Organization]. Moscow: INFRA-M, 2005.

УДК 339.9:339.138:681.5 (4)

JEL: O33; M31; F10

АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ ВИСОКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЄВРОПІ

©2019 ХАДЖИНОВ І. В.

УДК 339.9:339.138:681.5 (4)

JEL: O33; M31; F10

Хаджинов І. В. Аналітичний аспект міжнародного маркетингу високих технологій в Європі

Для багатьох як новостворених компаній, так і тих, що працюють на ринку досить великий проміжок часу, підвищення ефективності маркетингової діяльності є одним із головних завдань на шляху до високої конкурентоспроможності. За таких умов постає вибір – збільшення витрат на просування та рекламу чи реорганізація торгової групи. Для високотехнологічних компаній виконання задачі стати ефективними в маркетинговій діяльності та використовувати інструментарій міжнародного маркетингу часто починається з нуля. Такі компанії, як правило, черпають свої початкові сили від нововведень, що забезпечуються дослідженнями та розробками. В умовах хаотичного та мінливого конкурентного середовища важливість досліджень та розробок неможливо переоцінити. Але коли конкурентне середовище стає більш упорядкованим, маркетингова функція теж стає важливою для компаній з високими технологіями. Робота присвячена питанням розвитку ринку високих технологій та пов'язаних з ними послуг у країнах Європи за період 2004–2015 рр. Створення нових технологій, ефективне їх використання та виведення на ринок є найважливішими факторами глобальної конкурентоспроможності. Високотехнологічні сектори та підприємства є ключовими рушіями економічного зростання та продуктивності праці та, як правило, забезпечують високу додану вартість і добре оплачувану зайнятість населення.

Ключові слова: міжнародний маркетинг, високі технології, конкурентоспроможність, зовнішня торгівля високотехнологічними товарами.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-288-294>

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 11.

Хаджинов Ілля Васильович – доктор економічних наук, доцент, проректор, Донецький національний університет імені Василя Стуса (вул. 600-річчя, 21, Вінниця, 21021, Україна)

E-mail: i.khadzhynov@donnu.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3909-3171>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/AAB-6245-2019>

УДК 339.9:339.138:681.5 (4)

JEL: O33; M31; F10

Хаджинов И. В. Аналитический аспект международного маркетинга высоких технологий в Европе

Для многих как вновь созданных компаний, так и работающих на рынке достаточно большой промежуток времени, повышение эффективности маркетинговой деятельности является одной из главных задач на пути к высокой конкурентоспособности. В таких условиях существует выбор – увеличение затрат на продвижение и рекламу или реорганизация торговой группы. Для високотехнологічних компаній виконання задачі стати ефективними в маркетинговій

UDC 339.9:339.138:681.5 (4)

JEL: O33; M31; F10

Khadzhynov I. V. The Analytical Aspect of the International High-Tech Marketing in Europe

For many new established companies and those working in the market for a long period of time, improving the efficiency of marketing activities is one of the main tasks on the way to high competitiveness. In such circumstances, there is a choice – increase the cost of promotion and advertising or reorganize the trade group. For high-tech companies, the task of becoming efficient in marketing activities, using the international marketing instrumentarium,