

Ponomarenko, V. S., Trydid, O. M., and Kyzym, M. O. *Stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh kryzy* [Development strategy in a crisis]. Kharkiv: INZhEK, 2003.

Quinn, J. *Strategies for Change Logical Incrementalism*. Homewood; IL: Irwin, 1980.

Reger, R., Gustafson, I., and De Marie, S. "Refraining the Organization: Why Implementing Total Quality Is Easier Said Than Done". *Academy of Management Review*, no. 19 (1994): 565-584.

Rudyk, N., and Semenikova, E. *Rynok korporativnogo kontroliia: sliianiia, zhestkie pogloshcheniia i vykupy dolgovym finansirovaniem* [The market for corporate control: mergers, hard absorption and repurchase of debt financing]. Moscow: Finansy i statistika, 2000.

Shershnyova, Z. Ie., and Oborska, S. V. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Kyiv: KNEU, 1999.

Simon, H. *Administrative Behavior*. New York: Macmillan, 1957.

Shumpeter, Y. A. *Teoriia ekonomicheskogo razvitiia: kapitalizm, sotsializm i demokratiia* [Theory of Economic Development: Capitalism, Socialism and Democracy]. Moscow: EKSMO, 2008.

Tidd, J., Bessant, J., and Pavitt, K. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: Wiley, 2001.

Tompson, A. A., and Striklend, A. Dzh. *Strategicheskii menedzhment. Iskusstvo razrobotki i realizatsii strategii* [Strategic management. Art design and implementation of the strategy]. Moscow: YuNITI, 1998.

Wernerfelt, B. "Resource-Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2 (1984): 171-180.

Yuldasheva, O., and Gorid, A. "Strategii integratsii kompanii" [Strategies for integrating companies]. <http://www.news.elteh.ru/arh/2006/40/19.php>

УДК 005.953.2:658

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ФОРМАТУ ОПИСУ ВИМОГ ДО КАНДИДАТІВ НА ПОСАДИ ВІТЧИЗНЯНИМИ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

АЧКАСОВА О. В.

УДК 005.953.2:658

Ачкасова О. В. Обґрунтування вибору формату опису вимог до кандидатів на посади вітчизняними промисловими підприємствами

Мета статті полягає у дослідженні наявних форматів обґрунтування й опису вимог до працівників, визначенні їх переваг, недоліків й особливостей застосування, а також встановленні найбільш доцільних для використання вітчизняними промисловими машинобудівними підприємствами у швидкозмінюваних умовах господарювання. На основі аналізу наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених встановлені найбільш поширені формати опису вимог до кандидатів, що можуть використовуватись вітчизняними підприємствами в процесі залучення персоналу. У результаті порівняльного аналізу виділено переваги, недоліки та особливості їх застосування вітчизняними промисловими підприємствами. Запропоновано матрицю вибору форматів опису вимог до кандидатів на посади з урахуванням розміру підприємства та стадії його життєвого циклу. Використання запропонованої матриці забезпечить підґрунтя для своєчасного прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом підприємства у швидкозмінюваних умовах господарювання.

Ключові слова: залучення персоналу, вимоги до кандидатів на посади, посадова інструкція, модель робочого місця, карта компетенцій, професіограма.

Табл.: 2. Бібл.: 12.

Ачкасова Оксана Вікторівна – кандидат економічних наук, викладач, кафедра управління персоналом та економіки праці, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: achkasova.oksana@gmail.com

УДК 005.953.2:658

Ачкасова О. В. Обоснование выбора формата описания требования к кандидатам на должности отечественными промышленными предприятиями
Целью статьи является исследование существующих форматов обоснования и описания требований к работникам, определение их преимуществ, недостатков и особенностей применения, а также установление наиболее целесообразного для применения отечественными промышленными машиностроительными предприятиями в быстро изменяющихся условиях хозяйствования. На основе анализа научных трудов отечественных и зарубежных ученых установлены наиболее распространенные форматы описания требований к кандидатам, которые могут использоваться отечественными предприятиями в процессе привлечения персонала. В результате сравнительного анализа выделены преимущества, недостатки и особенности их применения отечественными промышленными предприятиями. Предложена матрица выбора форматов описания требований к кандидатам на должности с учетом размера предприятия и стадии его жизненного цикла. Использование предложенной матрицы обеспечит основу для своевременного принятия управленческих решений в сфере управления персоналом предприятия в быстро изменяющихся условиях ведения хозяйства.

Ключевые слова: привлечение персонала, требования к кандидатам на должности, должностная инструкция, модель рабочего места, карта компетенций, профессиограмма.

Табл.: 2. Библ.: 12.

Ачкасова Оксана Викторовна – кандидат экономических наук, преподаватель, кафедра управления персоналом и экономики труда, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)
E-mail: achkasova.oksana@gmail.com

UDC 005.953.2:658

Achkasova O. V. Justification of Selection of the Format of Description of Requirements to Position Candidates by Domestic Industrial Enterprises

The goal of the article is to study the existing formats of justification and description of requirements to employees, determination of their advantages, disadvantages and specific features of application, and also establishment of the most expedient one for application by the domestic industrial engineering enterprises under volatile conditions of economy. Having analysed scientific works of domestic and foreign scientists, the article established the most widespread formats of description of requirements to candidates, which could be used by domestic enterprises in the process of attraction of personnel. In the result of a comparative analysis, it marks out advantages, disadvantages and specific features of their application by domestic industrial enterprises. The article offers a matrix of selection of formats of description of requirements to position candidates with consideration of the size of an enterprise and the stage of its life cycle. The use of the proposed matrix will provide a basis for timely managerial decision making in the sphere of managing personnel of an enterprise under volatile economic conditions.

Key words: attraction of personnel, requirements to position candidates, job description, model of a working place, competence card, job analysis.

Tabl.: 2. Bibl.: 12.

Achkasova Oksana V. – Candidate of Sciences (Economics), Lecturer, Department of Personnel Management and Labour Economics, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)
E-mail: achkasova.oksana@gmail.com

Управління підприємством у сучасних швидкозмінюваних умовах функціонування потребує застосування дійових інструментів управління, ефективних методів прийняття управлінських рішень і залучення висококваліфікованого управлінського персоналу, що є джерелом інноваційних процесів на підприємстві. Не менш важливим є формування передумов для реалізації прийнятих рішень, одним із шляхів якого є залучення майбутніх виконавців планів підприємства з необхідними для цього знаннями, навичками, професіональними й особистими якостями. Це обумовлює необхідність застосування ефективних інструментів своєчасного визначення, чіткого обґрунтування й опису кваліфікаційних вимог і посадових обов'язків працівників.

Зазначеному питанню присвячено значну кількість науково-практичних праць вітчизняних і зарубіжних учених, спеціалістів і практиків, таких як Р. Бояцис, Д. Булла, Дж. Робертс, П. Скотт, А. М. Спенсер-мол., С. Уіддет, І. В. Іванова, А. Я. Кібанов, І. Петрова, О. В. Співак, А. П. Тіхонов, І. Швець та ін. Проте, питання вибору оптимального інструменту обґрунтування й опису вимог до працівників вітчизняними промисловими підприємствами залежно від їх розмірів, специфіки та успіху діяльності є недостатньо дослідженими.

Мета статті полягає у дослідженні наявних інструментів обґрунтування й опису вимог до працівників, визначенні їх переваг, недоліків й особливостей застосування, а також встановленні найбільш доцільних для використання вітчизняними промисловими машинобудівними підприємствами у швидкозмінюваних умовах господарювання.

Існують різні інструменти опису та представлення вимог до працівників і кандидатів на вакантні посади. Найбільш поширеними з них, що рекомендуються вченими та практиками до використання вітчизняними підприємствами, є: посадова інструкція; карта (модель) компетенцій; кваліфікаційна карта; модель робочого місця; професіограма.

Аналіз економічної літератури [4; 5; 6; 8; 10] показав, що в більшості випадків посадову інструкцію розглядають як інструмент опису робочого місця, а її розроблення – як вихідний етап формування вимог до кандидатів на вакантні посади, оскільки даний документ дозволяє лише сформулювати попереднє уявлення про ідеального працівника на певній посаді та визначити рівень професійних знань і навичок, необхідних для виконання роботи на цій посаді. Класично даний документ не описує психофізіологічні вимоги до працівника, що ускладнює проведення оцінки відповідності кандидата посаді. Також суттєвим недоліком використання посадової інструкції як формату опису вимог до працівників є уніфікація обов'язків, кваліфікаційних вимог, необхідних знань і навичок різних працівників однієї посади, що виключає можливість інтеграції поширеного нині компетентнісного підходу до посадових інструкцій. Серед переваг даного документу слід відзначити можливість використання документу на подальших етапах процесу наймання персоналу, його усталену форму та наявність готових універсальних посадових інструкцій, що забез-

печує низькі витрати на їх модифікацію та впровадження в управлінську діяльність підприємства.

З метою усунення недоліків посадової інструкції та підвищення ефективності її застосування в управлінні персоналом деякі вітчизняні спеціалісти пропонують складати персоналізовані посадові інструкції [5], а також розширювати сталу форму цього документу такими розділами, як:

- ✦ стратегічно обумовлені компетенції (необхідні знання, навички, особові та ділові якості тощо);
- ✦ функціональні та інформаційні взаємозв'язки з іншими працівниками підприємства (контакти за посадою, форми управлінських дій, документообіг);
- ✦ критерії результативності та якості виконання посадових обов'язків;
- ✦ форми стимулювання працівника до якісної та продуктивної праці [6, с. 59; 8, с. 65].

Даний документ формує організаційно-правову основу трудової діяльності, тому розроблення посадових інструкцій є необхідним, перш за все, на стадії формування підприємства незалежно від масштабів його діяльності. На наступних стадіях життєвого циклу (ЖЦ) невеликим і середнім підприємствам, у разі недостатності фінансових коштів на впровадження інших інструментів опису вимог, пропонується розроблення персоналізованих посадових інструкцій, розширених додатковими розділами, що описують необхідні компетенції.

Ще одним форматом опису вимог до кандидатів на посади, розроблення якого не потребує значних фінансових і часових витрат, є кваліфікаційна карта – документ, що описує набір кваліфікаційних характеристик, якими має володіти «ідеальний» працівник на певній посаді в межах отриманої загальної та додаткової освіти [8]. Не викликає сумнівів твердження, що очевидною перевагою даного документу є можливість без застосування спеціальних методів об'єктивно оцінити та порівняти між собою кандидатів. Це, у свою чергу, обумовлює певний недолік – відсутність можливості порівняти особові характеристики кандидатів та їх потенціал професійного розвитку [4, с. 159]. Застосування даного документу є доцільним у комплексі із посадовими інструкціями на стадії формування середніх і великих підприємств, коли відбувається формування кадрового складу за найпростішими критеріями.

Більш змістовним форматом представлення вимог до працівників і кандидатів на посади є модель робочого місця, яка разом з описом загальних вимог до кандидатів на посаду формує уявлення про можливості кар'єрного зростання на посаді, умови організації праці та соціального забезпечення працівників [2, с. 54, 4, с. 162 – 163]. Спочатку даний підхід до опису робочого місця управлінського персоналу разом із розробленням характеристик моделі передбачав також визначення їх вагових коефіцієнтів [2, с. 54]. Однак аналіз наявних у науковій літературі типових моделей робочих місць [2, с. 56 – 59] показав відсутність у них даної складової, що, звісно, знижує їх ефективність та практичне значення в процесі залучення персоналу. Слід також вказати на відсутність

можливості визначити необхідний ступінь прояву тієї чи іншої якості кандидата на вакантну посаду, необхідний рівень володіння певних знань і навичок. Разом з цим, необхідно відмітити й переваги моделі робочого місця, а саме: ємність та наочність викладеної інформації, можливість документального оформлення індивідуального планування кар'єри та мотивації працівника на певній посаді; здійснення підбору, оцінки й розставлення персоналу на єдиній методологічній основі.

Використання даного формату для опису вимог до працівників є доцільним на стадії стабілізації підприємства незалежно від масштабів його діяльності в рамках застосування кадрових інструментів, спрямованих на забезпечення організації процесу змін та закріплення ефективної поведінки персоналу (наприклад, розроблення системи мотивації, кар'єрного зростання, організація системи навчання й просування персоналу тощо). На вітчизняних машинобудівних підприємствах, багато з яких наразі перебувають в умовах дефіциту фінансових ресурсів, даний інструмент доцільно використовувати для опису вимог до кандидатів на посади менеджерів нижньої та середньої ланки, виробничих робітників, оскільки він дозволяє достатньо детально описати необхідні професійні навички та знання.

Для нейтралізації виявлених недоліків моделі робочого місця рекомендується вдосконалення структури даного документу шляхом введення до нього вагомих коефіцієнтів параметрів, що описують професійні навички, знання та особові й ділові якості кандидата. Це забезпечить здійснення структурованої оцінки відповідності кандидатів встановленим вимогам і підвищення об'єктивності порівняння і відбору кандидатів. Для встановлення вагомості кожного критерію відбору в загальній оцінці кандидата рекомендується використання одного з методів експертних оцінок – методу парних порівнянь, який дозволяє здійснити ранжування аналізованого переліку параметрів. Для цього експерти попарно порівнюють параметри з тим, щоб встановити у кожній парі найбільш важливу (значиму). Використання такої вдосконаленої моделі робочого місця на стадії виходу підприємства з кризи дозволить з мінімальними фінансовими та часовими витратами сконцентрувати зусилля підприємства на пошуку кандидатів, що володіють якостями, необхідними саме на даній стадії життєвого циклу.

На стадії інтенсивного зростання підприємства, коли особливо загострюється питання залучення й відбору значної кількості нових працівників, здатних підтримати наявну корпоративну культуру та формувати інноваційні процеси на підприємстві, рекомендується застосування карти (моделі) компетенцій як формату опису вимог до працівників і кандидатів на посади. Це документ, який описує особові характеристики працівників, їх здатності до виконання тих чи інших функцій, реалізації типів поведінки та соціальних ролей – так звані компетенції з конкретними показниками їх прояву в професійній діяльності – найбільш важливі для підприємства на даному етапі розвитку.

Аналіз наукової літератури [1; 4; 7; 9; 11; 12] дозволив виявити розмаїття видів компетенцій, які може описува-

ти даний документ, що обумовлюється індивідуальним розробленням даного документу з урахуванням інтересів і потреб підприємства, специфіки діяльності підрозділу чи працівника тощо. Так, наприклад, модель компетенцій може містити розділи, що описують: корпоративні, професійні, спеціальні, індивідуальні та інші компетенції.

При розробці карт компетенцій використовують різні професіографічні методи. При цьому, з одного боку, необхідно максимально повно описати всі можливі прояви тієї чи іншої компетенції, з іншого боку, незалежно від аналізованої посади, обсяг карти має бути невеликим, оскільки надмірна деталізація ускладнює оцінку й підбір персоналу. Для виявлення компетенцій у кандидатів на вакантні посади та оцінки ступіню їх прояву застосовують спеціальні методи та інструменти: асесмент-центр, кейс-методи, метод поведінкових рейтингових шкал, інтерв'ю, анкетування, психодіагностичне тестування тощо. Це обумовлює високу наукоємність і трудомісткість процесу розроблення даного документу та висуває високі вимоги до компетентності тієї особи, що буде здійснювати процедури розроблення й оцінки. У свою чергу, це може призвести до значних фінансових витрат, пов'язаних із залученням зовнішніх спеціалістів у сфері психодіагностики. Такі витрати можуть бути виправданими на стадії зростання або виходу з кризи в разі залучення управлінського персоналу, оскільки дана категорія працівників підприємства створює необхідні умови (організаційні, технічні, соціальні, психологічні тощо) для реалізації цілей і завдань підприємства, забезпечує координацію та узгодження трудової діяльності всіх працівників заради досягнення конкретних запланованих результатів. Однак, слід зауважити, що даний формат є непридатним для залучення персоналу на посади, де важливим фактором успіху є фізіологічні дані працівника, оскільки структура карти компетенцій не передбачає можливості опису таких параметрів.

У цілому ж, використання даного документу підвищує вірогідність залучення кандидатів, які вважають себе відповідними портрету ідеального співробітника, сформульованого в термінах компетенцій, і дозволяє на етапі відбору персоналу провести якісно структуроване інтерв'ю, спрямоване на виявлення й оцінку певного набору компетенцій. Ці та інші переваги карти компетенцій серед інших форматів опису вимог до кандидатів на вакантні посади обумовлюють швидке поширення підходу до залучення персоналу, що ґрунтується на понятті компетенції.

Комплексним інструментом опису вимог до працівників і кандидатів на посади, що відносно повно об'єднує можливості всіх вищезазначених форматів, є так звана *професіограма*, що надає комплексний опис змісту праці та виробничо-технічних, соціально-економічних, санітарно-гігієнічних умов трудової діяльності, а також обґрунтування нормативів і вимог професії до психофізіологічних характеристик спеціаліста, його особистості, професійних знань, вмінь та навичок. Останні формулюються в рамках складової частини професіограми – психограми, яка дозволяє описати портрет іде-

ального або типового професіонала, сформульованого в термінах психологічно вимірюваних властивостей. До психограми входять такі розділи:

- ✦ якості, які забезпечують успішність виконання професійної діяльності (здатності, особові якості, схильності й інтереси);
- ✦ якості, що перешкоджають ефективності професійної діяльності;
- ✦ медичні протипоказання тощо.

Деякі науковці й практики [10] пропонують включати до психограми розділи, які також описують соціально-психологічні параметри трудового колективу та вимоги до організації психолого-педагогічних аспектів праці.

Існує думка, що параметри, які описує професіограма, потребують операціоналізації, тобто визначення ступеню достатності володіння необхідними знаннями і навичками та форм проявів бажаних якостей кандидатів [10, с. 134]. Однак такий підхід значно підвищує і без того високу трудомісткість процесу розроблення

професіограми та ускладнює процес відбору кандидатів на вакантну посаду, оскільки для визначення всіх вищезазначених характеристик є необхідним застосування цілого комплексу професіографічних методів і методів психологічного аналізу, що, у свою чергу, вимагає залучення висококваліфікованого психодіагноста, який зможе детально вивчити специфіку діяльності працівника на певній посаді.

Висока трудомісткість та значні матеріальні витрати, якими супроводжується процес розроблення професіограми, обмежують можливості застосування цього формату невеликими підприємствами та відкривають можливість великим успішним підприємствам підвищити ефективність підбору персоналу на стадії інтенсивного зростання.

Таким чином, виявлені на основі аналізу форматів обґрунтування та опису вимог до працівників і кандидатів на посади переваги та недоліки їх застосування вітчизняними промисловими підприємствами доцільно узагальнити та наочно представити у вигляді *табл. 1*.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз існуючих форматів обґрунтування й опису вимог до працівників та кандидатів на посади

Формат	Переваги	Недоліки
Посадова інструкція	Використовується як організаційно-правовий документ, який, разом з вимогами до кандидата на посаду, описує посадові обов'язки, повноваження й відповідальність працівника	Не описує психофізіологічні вимоги до працівника, що ускладнює проведення оцінки відповідності кандидата посаді; уніфікує перелік обов'язків, кваліфікаційних вимог та потрібних знань різних працівників однієї посади
Кваліфікаційна карта	Можливість без застосування спеціальних методів виявити наявність кваліфікаційних характеристик у кандидатів та порівняти їх між собою за даними характеристиками	Акцентація на формальних характеристиках кандидата, його минулих досягненнях; відсутність інформації, яка б дозволила охарактеризувати особові якості та потенціал професійного розвитку кандидата
Модель робочого місця	Ємність та наочність викладеної інформації; можливість документального оформлення індивідуального планування кар'єри та мотивації працівника	Потребує розроблення системи вагових коефіцієнтів параметрів моделі; відсутність можливості вказати необхідний ступінь прояву якостей кандидата, необхідний рівень володіння знаннями та навичками; описує тільки економічні методи стимулювання; висока трудомісткість розроблення. Спочатку формат був створений як шаблон для опису вимог, тому містить зайву інформацію, що часто не має відношення до конкретної аналізованої посади
Модель компетенцій	Може описувати не тільки особові характеристики та здатності, але й типи поведінки, соціальні ролі працівника, форми та рівні прояву компетенцій, що підвищує об'єктивність оцінки відповідності кандидата вимогам	Висока науко- та трудомісткість процесу розроблення; необхідність застосування спеціальних методів виявлення та оцінки ступеню прояву компетенцій; високі вимоги до компетентності інтерв'юєра; не описує фізіологічні та кваліфікаційні вимоги до кандидатів на посаду
Професіограма	Максимально повно описує виробничо-технічні, соціально-економічні, санітарно-гігієнічні умови трудової діяльності, а також психофізіологічні вимоги до працівника (серед яких також якості, що перешкоджають ефективній діяльності, медичні протипоказання). Містить дані щодо перспектив професійного розвитку працівника	Складний трудомісткий процес розроблення, який часто супроводжується значними фінансовими витратами на залучення висококваліфікованих спеціалістів в галузі психодіагностики

На основі проведеного аналізу переваг, недоліків та особливостей застосування розглянутих форматів опису вимог до працівників і кандидатів на посади вітчизняними промисловими підприємствами доцільно представити матрицю вибору даних форматів з урахуванням розміру підприємства та стадії його життєвого циклу (табл. 2).

7. Наумик Е. Г. Компетентностный поход в корпоративном управлении / Е. Г. Наумик // Бизнес Информ. – 2010. – № 9. – С. 145 – 147.

8. Оганесян И. А. Управление персоналом организации / И. А. Оганесян. – Мн. : Амалфея, 2000. – 256 с.

9. Сідоренко В. В. Побудова моделі компетенцій працівників машинобудівного підприємства / В. В. Сідоренко // Вісник ДонНУЕТ. – 2012. – № 4(56). – С. 149 – 155.

Таблиця 2

Матриця вибору формату опису вимог до працівників та кандидатів на посади

Вид підприємства \ Стадія ЖЦ	Мале підприємство	Середнє підприємство	Велике підприємство
Формування	Посадові інструкції, кваліфікаційні карти	Посадові інструкції, кваліфікаційні карти	Посадові інструкції
Інтенсивне зростання	Персоніфіковані посадові інструкції	Персоніфіковані посадові інструкції	Карти компетенцій, професіограми
Стабілізація	Моделі робочого місця	Моделі робочого місця	Професіограми
Спад (ситуація кризи)	Вдосконалені моделі робочого місця	Карти компетенцій (залучення управлінського персоналу), вдосконалені моделі робочого місця (залучення менеджерів нижньої та середньої ланки, виробничих робітників)	Карти компетенцій (залучення управлінського персоналу)

Таким чином, на основі аналізу існуючих форматів опису вимог до працівників і кандидатів на посади, їх переваг і недоліків застосування вітчизняними промисловими підприємствами запропоновано матрицю вибору даних форматів з урахуванням розміру підприємства та стадії його життєвого циклу. Використання розробленої матриці в процесі залучення персоналу вітчизняними промисловими підприємствами забезпечить підґрунтя для своєчасного прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом підприємства у швидкозмінюваних умовах господарювання та підвищення його конкурентоспроможності завдяки своєчасному залученню персоналу з необхідними знаннями, навичками, професійними та особистими якостями. ■

Література

1. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства / І. А. Грузіна // Бизнес Информ. – 2011. – № 9. – С. 177 – 181.

2. Егоршин А. П. Управление персоналом : учеб. пособие. / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.

3. Іванова І. В. Професіоналізація менеджменту : монографія / І. В. Іванова. – Київ. : Нац.торг-екон.університет, 2006. – 695 с.

4. Іванова-Швец Л. Н. Управление персоналом : учебно-методический комплекс / Л. Н. Иванова-Швец, А. А. Корсакова. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 312 с.

5. Індюхова Я. Посадові інструкції: що це таке і чи варто їх складати // Бухгалтерская неделя. – 2012. – № 31. – С. 16 – 18, 31 – 35.

6. Кузнецова Н. В. Управление персоналом : учебное пособие / Н. В. Кузнецова. – Владивосток : ТИДОТ ДВГУ, 2005. – 305 с.

10. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – С-Пб. : Изд-во «Питер», 2000. – 416 с.

11. Управление персоналом : учебник / Под ред. И. Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 570 с.

12. Швец І. Компетентність управлінського персоналу: формування, розвиток та ефективність використання / І. Швец, С. Позднякова // Україна: Аспекти праці. – 2011. – № 1. – С. 31 – 36.

REFERENCES

Egorshin, A. P. *Upravlenie personalom* [Personnel management]. Nizhny Novgorod: NIMB, 2003.

Hruzina, I. A. "Udoskonalennia systemy otsinky kompetentsii personalu pidpriemstva" [Improving the competency assessment personnel]. *Biznes Inform*, no. 9 (2011): 177-181.

Ivanova, I. V. *Profesionalizatsiia menedzhmentu* [Professionalization of management]. Kyiv: KNTEU, 2006.

Ivanova-Shvets, L. N., and Korsakova, A. A. *Upravlenie personalom* [Personnel management]. Moscow: ITs EAOI, 2009.

Indiukhova, Ya. "Posadovi instruktzii: shcho tse take i chy varto ikh skladaty" [Job Descriptions: what it is and whether or not they make]. *Bukhhalterskaia nedelia*, no. 31 (2012): 16-18; 31-35.

Kuznetsova, N. V. *Upravlenie personalom* [Personnel management]. Vladivostok: TIDOT DVGU, 2005.

Naumyk, E. H. "Kompetentnostnyi pokhod v korporativnom upravleniuy" [Competentnostny origin in corporate management]. *Biznes Inform*, no. 9 (2010): 145-147.

Oganessian, I. A. *Upravlenie personalom organizatsii* [Personnel management organization]. Minsk: Amalfeia, 2000.

Sidorenko, V. V. "Pobudova modeli kompetentsii pratsivnykiv mashynobudivnoho pidpriemstva" [Model building competencies of employees engineering enterprise]. *Visnyk DonNUET*, no. 4(56) (2012): 149-155.

Spivak, V. A. *Organizatsionnoe povedenie i upravlenie personalom* [Organizational behavior and human resource management]. St. Petersburg: Piter, 2000.

Shvets, I., and Pozdniakova, S. "Kompetentnist upravlinskogo personalu: formuvannia, rozvytok ta efektyvnist vykorystannia" [Competence management: the formation, growth and efficiency]. *Ukraina: Aspekty pratsi*, no. 1 (2011): 31-36.

Upravlenie personalom [Personnel management]. Moscow: INFRA-M, 2009.

UDK 330.012.334

АДАПТАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ КОРПОРАЦІЙ: СУТЬ І ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ

КАВТИШ О. П.

UDK 330.012.334

Кавтиш О. П. Адаптаційний механізм корпорацій: суть і особливості реалізації

Мета статті полягає у виявленні особливостей адаптаційного механізму корпорацій, його сутності та особливостей реалізації. У результаті дослідження було систематизовано погляди на сутність поняття «адаптація», особливості та фактори дії адаптаційного механізму і визначено, що серед систем, які сьогодні стають пильним об'єктом наукового пізнання, є корпорації. Охарактеризовано фактори середовища, які впливають на адаптацію корпорацій, і запропоновано розподіляти їх на внутрішні і зовнішні. Обґрунтовано, що фактори зовнішнього середовища є первинними по відношенню до факторів внутрішнього і виступають спонукальним мотивом до здійснення кількісних і якісних змін у корпорації. Серед факторів зовнішнього середовища одне з провідних місць відведено державі. Проаналізовано методи, засоби і варіанти стратегій, які компанії можуть використовувати як основу реалізації механізму адаптації до умов середовища. Результати дослідження можуть бути основою поглиблення теорій адаптації та корпорацій, відпрацювання практичного інструментарію визначення умов забезпечення стійкості корпорацій до впливу факторів середовища. Подальші дослідження мають бути орієнтовані на визначення видової різноманітності адаптації корпорацій до умов середовища, а також реалізацію оберненого активного впливу на саме середовище їх функціонування.

Ключові слова: корпорація, адаптація, адаптаційний механізм, фактори середовища, система, синергетика, аттрактор.

Табл.: 1. **Бібл.:** 29.

Кавтиш Оксана Петрієна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра економіки і підприємництва, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут» (пр. Перемоги, 37, Київ, 03056, Україна)

E-mail: okavtysh@yandex.ru

UDK 330.012.334

UDC 330.012.334

Кавтиш О. П. Адаптационный механизм корпораций: сущность и особенности реализации

Цель статьи заключается в выявлении особенностей адаптационного механизма корпораций, его сущности и особенностей реализации. В результате исследования были систематизированы взгляды на сущность понятия «адаптация», особенности и факторы действия их адаптационного механизма. Было определено, что среди систем, которые сегодня становятся важным объектом научного познания, есть корпорации. Охарактеризованы факторы среды, влияющие на адаптацию корпораций, и предложено распределять их на внутренние и внешние. Обосновано, что факторы внешней среды являются первичными по отношению к факторам внутренней и выступают побудительным мотивом к осуществлению количественных и качественных изменений в корпорации. Среди факторов внешней среды одно из ведущих мест отведено государству. Проанализированы методы, средства и варианты стратегий, которые компании могут использовать в качестве основы реализации механизма адаптации к условиям среды. Результаты исследования могут быть основой углубления теорий адаптации и корпораций, отработки практического инструментария определения условий обеспечения стойкости корпораций к влиянию факторов среды. Последующие исследования должны быть ориентированы на определение видовой разнообразия адаптации корпораций к условиям среды, а также реализацию обратного активного влияния на саму среду их функционирования.

Ключевые слова: корпорация, адаптация, адаптационный механизм, факторы среды, система, синергетика, аттрактор

Табл.: 1. **Библ.:** 29.

Кавтиш Оксана Петровна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики и предпринимательства, Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт» (пр. Победы, 37, Киев, 03056, Украина)

E-mail: okavtysh@yandex.ru

Kavtysh O. P. Adaptation Mechanism of Corporations: Essence and Specific Features of Realisation

The goal of the article is to reveal specific features of adaptation mechanism of corporations, its essence and specific features of realisation. In the result of the study, the article systemised views on the essence of the "adaptation" notion, specific features and factors of activity of their adaptation mechanism. It identifies that corporations are among the systems that become today an important object of scientific cognition. It characterises factors of the environment, which influence adaptation of corporations, and offers to divide them into internal and external ones. It justifies that factors of external environment are primary with respect to factors of the internal one and serve as an incentive for carrying out quantitative and qualitative changes in a corporation. State plays one of the leading roles among the factors of external environment. The article analyses methods, means and variants of strategies, which could be used by companies as the basis of realisation of the mechanism of adaptation to environment conditions. Results of the study could be a basis of deepening of the theories of adaptation and corporations, development of practical tools of identification of conditions of provision of resistance of corporations to the influence of the environment factors. The further studies should be oriented at identification of the type diversity of adaptation of corporations to environment conditions and also realisation of the backward active influence upon the environment of their functioning.

Key words: corporation, adaptation, adaptation mechanism, factors of environment, system, synergetics, attractor.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 29.

Kavtysh Oksana P. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Economics and Business, National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute» (pr. Peremogy, 37, Kyiv, 03056, Ukraine)

E-mail: okavtysh@yandex.ru

Сучасне середовище функціонування економічних систем, їх структурних елементів, суб'єктів, рівнів характеризується стрімкими, високо динамічними змінами, особливо у країнах з трансформаційною економікою. Такі зміни актуалізують, з одного боку, питання про чинники середовища, що їх викликають. А, з іншого, змушують знову повертатись до проблеми пошуку механізмів адаптації до них.

Питання адаптації економічних систем та їх суб'єктів піднімаються у роботах представників соціологічного, правового та еволюційного інституціоналізму, поведінкового напрямку, теорії влади, організаційної етології та ін. Серед найвідоміших дослідників варто виділити Т. Веблена, Р. Коуза, Д. Норта, С. Уінтера, Р. Нельсона, Дж. Ходжсона, Р. Сайерта, Дж. Марча, Ф. Махлупа, І. Пригожина, В. Дементьєва, В. Полтеровича, Е. Миколенка,