

УДК: 338.46

О.І. Кузьмак, О.М. Кузьмак

DOI: 10.36919/2312-7812.3.2020.45

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

У статті досліджено та обґрунтовано сутність і значення управлінських рішень. Визначено чинники впливу на прийняття управлінських рішень та критерії оцінки ефективності управлінської діяльності. Досліджено сутність, особливості та необхідність кваліфікованого персоналу і управлінських кадрів в діяльності підприємств комунального сервісно-виробничого обслуговування. Відображено сутність і підходи до управління кадровим потенціалом, розглянуто та виокремлено чинники, що негативно впливають на умови кадрового забезпечення підприємств комунального сервісно-виробничого обслуговування, показано залежність ефективності використання трудового потенціалу від належної кваліфікації спеціалістів кадрових служб. Доведено, що у сфері комунального сервісно-виробничого обслуговування існують внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на якість та ефективність управлінських рішень. Встановлено, що активізація ефективного функціонування системи управління підприємств сфери послуг, зокрема і комунального обслуговування, потребує визначення виваженої стратегії розвитку підприємства, реалізації нових ідей, адекватної реакції на сигнали зовнішнього економічного оточення, вірного визначення позиції підприємства на ринку, оперативного оцінювання ситуації, чіткого прийняття поточних і стратегічних управлінських рішень. Обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення процесу управління кадровим потенціалом як на рівні підприємства, так і на регіональному рівні. Запропоновано умови формування нової сучасної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів із застосуванням інноваційної політики. Доведено необхідність поєднання зусиль підприємств, навчальних закладів та державних органів управління з регуляції, підготовки, розподілу й використання кадрового потенціалу країни у сфері комунального забезпечення.

The article investigates and substantiates the issues of the essence and meaning of management decisions. The factors influencing the decision-making of management decisions and the criteria for evaluating the effectiveness of management activities are determined. The essence, features and necessity of the qualified personnel and administrative shots in activity of the enterprises of public utility services are investigated. The essence and approaches to personnel management are reflected, the factors negatively influencing conditions of staffing of public utilities enterprises are considered and singled out, the dependence of efficiency of use of labor potential on proper qualification of personnel service specialists is shown. It is proved that in the field of public utilities there are internal and external factors that affect the quality and efficiency of management decisions. It is established that the intensification of the effective management system of the utility sector requires a balanced strategy of enterprise development, implementation of new ideas, adequate response to signals of the external economic environment, correct determination of the company's market position, situation assessment, current and strategic management decisions. Proposals for improving the process of human resources management both at the enterprise level and at the regional level are substantiated. The conditions for the formation of a new modern system of training, retraining and advanced training with the use of innovation policy are proposed. The necessity of combining the efforts of enterprises, educational institutions and

state administration bodies on the regulation, training, distribution and use of the country's human resources in the field of public utilities has been proved.

Ключові слова: управління, показники ефективності, оцінка управління, принципи прийняття управлінських рішень, персонал, управління персоналом, управлінські кадри, якість управління, ефективність управління.

Key words: management, performance, evaluation of management principles pryuunyannya making, personnel, personnel management, personnel management, quality management, management efficiency.

Постановка проблеми. Економіку України прийнято асоціювати, передусім, із промисловістю, сільським господарством, транспортом, фінансовою і банківською системою. Значно рідше згадується, що важливою економічною складовою держави є сфера послуг, зокрема житлово-комунальне господарство, де зосереджено майже чверть основних засобів і зайнято п'ять відсотків працездатного населення. Житлово-комунальне господарство є однією з найважливіших галузей національної економіки, яка впливає не лише на розвиток ринкової економіки і держави загалом, а й забезпечує населення та об'єкти соціальної сфери житлово-комунальними послугами.

Формування сталого розвитку ринку комунальних послуг в Україні неможливе без досягнення ефективного функціонування підприємств комунального сервісно-виробничого обслуговування, здатних надавати конкурентоспроможні послуги як на внутрішньому, так на зовнішньому ринках і отримувати при цьому прибутки. Досягнути зазначених результатів можливо лише в разі застосування відповідних ринковим умовам методів і підходів щодо управління підприємством, однак множинність завдань, які постають перед вищим менеджментом сучасних підприємств ускладнюється глобалізаційними процесами, що призводять до подальшої інтенсифікації управлінських проблем. При цьому в умовах євроінтеграції в нашій країні особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління кадровим потенціалом, що дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність діяльності будь-якого підприємства сфери комунального сервісно-виробничого обслуговування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Варто відмітити, що значний внесок у теорію прийняття рішень внесли такі вітчизняні й зарубіжні вчені, як Н.Г. Чумаченко, В.Д. Бакуменко, А.О. Дегтяр, Я.Г. Берсуцький, С. Бир, Г. Саймон, М. Мескон, А. Файоль, Ф. Тейлор та інші. В їх роботах досліджено сутність сфери послуг, особливості функціонування підприємств сфери послуг, їх значення для розвитку економіки, подано різні підходи до вирішення питань розвитку й управління цим процесом. Однак, у більшості наукових досліджень мало уваги приділено саме особливостям прийняття управлінських рішень на підприємствах сфери послуг.

Огляд наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних авторів вказує на дискусійні положення і певні розбіжності розуміння та трактування щодо сутності сфери послуг, систематизації чинників, які впливають на їх функціонування та розвиток, а також формування стратегії інноваційного розвитку підприємства, що складає певні труднощі в умовах практичного формування та реалізації ефективної системи управління розвитком підприємства.

Над проблематикою формування кадрового потенціалу та вдосконалення системи управління персоналом підприємств працювали зарубіжні і вітчизняні вчені А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль, А. Маслоу, Кузнецова Т.В., Жильченкова В.В., Рабиніна Ю.Б., Побережна Г.Р., Антоненко К. В., Петрушенко М.М. й ін. Напрацювання згаданих авторів беззаперечно висвітлюють сутність і значення персоналу, умов його формування та використання, містять пропозиції по вдосконаленню системи управління персоналом. Проте, на даний час не дано критичної оцінки актуального стану наукової думки в частині формування єдиної концепції вдосконалення системи управління персоналом. В умовах розвитку сфери послуг дотепер не здійснювалося детального аналізу якості підготовки спеціалістів, задіяних у цій сфері, відсутня реальна оцінка потреби в персоналі.

Сучасна практика роботи з персоналом, нові виклики, що формуються зі зміною умов господарювання в Україні, потребують вдосконалення підходів до управління персоналом, пошуку альтернативних шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок його працівників, одержання якнайвищого прибутку при постійному скороченні витрат, у тому числі й на персонал.

Постановка завдання. Метою дослідження є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо дослідження ролі та значення управління, зокрема управлінського персоналу в досягненні ефективної діяльності підприємств, забезпеченні професійними кадрами підприємств комунального сервісно-виробничого обслуговування, розкритті принципового підходу до удосконалення процедур вибору управлінських рішень та практичного застосування сучасних концепцій вдосконалення системи управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціально-економічний розвиток будь-якої країни виправдано характеризується показниками, що відображають економічні здобутки та соціальний рівень життя населення, який, у свою чергу, у значній мірі залежить від розвитку сфери послуг. В цілому можна стверджувати, що сфера послуг на даний час є однією з найперспективніших галузей економіки, що швидко розвивається. В Україні існує загальноприйнята думка, що бурхливе економічне зростання в країні можна забезпечити лише за рахунок розвитку важкої промисловості – металургії, хімії, машинобудування, енергетичного сектора. Тим часом усі розвинуті й низка країн, що розвиваються, протягом останніх десятиліть переорієнтували структуру економіки від виробництва товарів на виробництво послуг. Саме послуги є джерелом довгострокового економічного зростання країн, що розвиваються, причому важливішим, ніж промисловість.

Так, відомий теоретик маркетингу Т. Левітт стверджує: «Кожна галузь в більшій чи меншій мірі надає послуги» [1, с. 20]. Продовжує його думку Ф. Котлер: «У кінцевому підсумку все повинно зводитися до сфери послуг ... клієнт, що придбає товар, насправді купує послуги, які цей товар йому пропонує» [2, с. 185]. Ніколайчук В.Є. в свою чергу наполягає, що кожна галузь виробляє послуги, але не кожна галузь виробляє матеріальні товари (банки, транспорт, консалтинг і т.і.) [3].

У даному випадку доречно зазначити, що потреба в багатьох видах послуг веде до створення такої ж великої групи товарів, які окремо від послуг, самі по собі, були б не потрібні. Про це переконливо пишуть Стен Репп і Томас Л. Коллінз: «У міру того, як усі ми далі й глибше просуваємося у добу інформації та економіки сервісу,

ми виявляємо, що багато хто з нових товарів, що наповнюють ринок, не є товарами в звичайному розумінні цього слова. Швидше, вони являють собою інформацію та послуги, прив'язані до будь-яких фізичних продуктів» [4, с. 285-286].

Основна особливість сервісної економіки полягає в тому, що вона передбачає надання послуг, а отже, безпосередній контакт між працівником і споживачем. Докорінно змінюються умови виробничої діяльності більшості працівників, вимоги до них та, відповідно, методи організації праці та управління. Більшість сервісних працівників за характером своєї виробничої діяльності змушені приймати самостійні рішення в нестандартних ситуаціях, в цьому полягає їх головна відмінність від співробітників традиційної організації. Без врахування цих особливостей управління за допомогою традиційних методів приводить до великих проблем — спочатку для клієнта, а потім для організації. Слід відзначити, що управлінське рішення є результатом аналізу керівником діяльності підприємства як системи, та діями, які спрямовані на ефективне подолання проблем та труднощів на підприємстві задля досягнення певної мети [5, с. 150].

У певній мірі, прийняття рішень — це наука і мистецтво. Такий підхід пояснюється важливістю прийняття рішень на підприємствах сфери послуг, адже перед тим, як прийняти рішення, здійснюється виявлення усіх проблем. Рішення — не тільки процес, а й один із видів розумової діяльності і прояву волі людини. Тобто з впевненістю можна стверджувати, що в умовах трансформаційної економіки менеджмент, як організаційний ресурс підприємств, набуває особливого значення. При цьому принципово змінюється система управління підприємством. Навіть маючи новітні технології, достатній або високий рівень матеріально-технічного і фінансового забезпечення, підприємство без належного менеджменту приречене на понесення економічних втрат через низьку ефективність організації та управління господарською діяльністю.

Що стосується України, то для реалізації основних напрямків політики розвитку підприємств комунального сервісно-виробничого обслуговування необхідна розробка нових підходів по вирішенню питань кадрового забезпечення. Це викликано тим, що в умовах дефіциту фінансових ресурсів та неможливості за короткі терміни відродити матеріально-технічну базу, управлінський потенціал стає одним з основних і найбільш ефективних факторів стабілізації та розвитку сфери.

Сучасний стан розвитку новітніх технологій, умов надання послуг все більше потребує від працівників якостей, які не тільки не формувалися в умовах поточно-масового виробництва, але і навмисне зводились до мінімуму, що дозволяло спростити працю і здешевити вартість робочої сили. До таких якостей відносяться висока професійна майстерність, здатність приймати самостійні рішення, навички колективної взаємодії, відповідальність за якість наданих послуг, знання техніки і організації діяльності підприємства. Наразі однією з відмінних рис є залежність діяльності підприємства від якості робочої сили, ефективності її використання, ступеня введення її в справи підприємства.

Слід зазначити, що якість надання житлово-комунальних послуг залежить не тільки від технічного стану обладнання, новітнього устаткування, а й від досвіду, спеціальної підготовки, особистої культури виконавця, наукового та творчого підходу до вирішення завдань, які перед ними ставить керівник. Нині професійний керівник компанії, що надає житлово-комунальні послуги, відіграє роль посередника

між споживачем, державою, постачальником та забезпечує ефективну економічну діяльність підприємства ЖКГ.

На думку Т.В. Кузнецової, управління персоналом набуває все більшого значення в якості фактора підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства. Вона вважає, що вдосконалення системи управління персоналом повинно базуватися на комплексному поєднанні організаційно-методичних, економічних, соціально-психологічних методів менеджменту персоналу з процесом підвищення ефективності функціонування та конкурентоздатності підприємств. В якості основних засобів удосконалення системи управління персоналом розглядаються засоби, розроблені на основі врахування мотиваційних та освітньо-навчальних потреб персоналу у поєднанні з вдосконаленням підходів до реалізації потенціалу керівництва [6].

Важливість ролі менеджменту персоналу у системі управління підприємством підтверджує В.В. Жильченкова і відмічає, що важливими засобами підвищення ефективності виробництва є оцінка якості праці на основі нормативної відповідності кількісної і якісної діяльності працівника. Її концепція стратегічного управління персоналу засновується на визнанні людського потенціалу, як основи організації [7].

У цілому управління, а зокрема і управління кадрами, є багатофункціональним та складним процесом, який має специфічні особливості і закономірності, знання яких необхідне як керівникам, так і працівникам кадрових служб для постійного забезпечення якості роботи та підвищення ефективності виробництва. В умовах глобалізації та євроінтеграції управління кадрами повинно бути системне та взаємоузгоджене на основі комплексного рішення кадрових проблем.

Варто відзначити, що у сфері комунального сервісно-виробничого обслуговування існують внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на якість управлінських рішень. До зовнішніх чинників можна віднести такі, як культурні цінності, демографія, соціальний статус клієнтів, референтні групи, домашнє господарство й маркетингові впливи. Очевидно, вони впливають на поведінку клієнтів і повинні враховуватися в процесі вибору управлінських рішень. Фактори внутрішнього середовища визначають прагнення до реалізації місії підприємства і його можливостей, а отже, формують напрямок пошуку кращого рішення і разом з тим накладають на нього обмеження. До внутрішніх факторів, зокрема, відносять професійно-кваліфікаційний склад працівників підприємства, конкурентоспроможність послуг або виробів, виробничі потужності (продуктивність) підприємства, накопичений або очікуваний запас матеріально-технічних і фінансових ресурсів, інформаційно-технічне і програмно-алгоритмічне оснащення управлінської діяльності менеджерів тощо [9].

При цьому, варто погодитися з думкою аналітиків, що багатьох помилок та недоліків у процесі господарської діяльності підприємств комунального сервісно-виробничого обслуговування можна було б уникнути, якби приділялась значна увага роботі з кадрами. Саме ці обставини спонукають до необхідності прийняття рішень по удосконаленню кадрового забезпечення підприємств комунального сервісно-виробничого обслуговування та в цілому ЖКГ. Це вимагає як від керівників самих підприємств, так і від органів виконавчої влади, системного підходу, цілеспрямованої і скоординованої роботи. Важливу роль необхідно приділити системі освіти. Для цього необхідно у вузах і технікумах відкрити підготовку по цілому ряду нових освітніх програм,

збільшити прийом студентів по управлінських і економічних спеціальностях, а також на спеціальності, які пов'язані із зміною структури організації діяльності в даному секторі [8].

Також тривожить і та обставина, що на багатьох територіях не відбувається помітного поліпшення кадрового складу через низьку закріпленість випускників. Причини низького закріплення кадрів відомі: це і скасування державного розподілу випускників, і низький престиж праці, невисока, нерегулярно виплачувана заробітна плата, слабка соціальна захищеність і вкрай незадовільні житлові умови, і кризовий стан житлово-комунального комплексу.

Тому ми вважаємо, що керівникам органів управління ЖКГ, підприємств і організацій, колективам навчальних закладів необхідно прикласти максимум зусиль для доведення молодих фахівців до конкретних робочих місць та створення необхідних умов для закріплення молодих фахівців в галузі. Головним критерієм у роботі повинна стати не стільки наповненість навчальних закладів (хоча і це важливо), скільки укомплектованість кваліфікованими кадрами ЖКГ України. У зв'язку з цим досить перспективним була б підготовка фахівців на контрактно-цільовій основі, на умовах потрійного договору: студент – вуз – роботодавець.

Варто відмітити, що значною проблемою сучасних підприємств комунального сервісно-виробничого обслуговування є низький якісний рівень багатьох керівників, фахівців, недостатня сприйнятливність до ринкових перетворень, що не дозволяє їм вчасно адаптуватися до нових умов господарювання.

Тобто, якщо підсумувати, то, на жаль, до цього часу більшістю існуючих господарств керівництво здійснюється людьми, які навиком до управлінської діяльності здобували переважно в процесі практичної роботи, тобто на основі природної інтуїції та особистого досвіду, який набувався шляхом «проб і помилок». Ми згодні, що практична робота у багатьох випадках має більшу вагу, ніж теоретичні знання, проте не завжди навички, набуті в одній системі господарювання, допомагають адаптуватися до іншої. Доля цього покоління керівників така, що вони в процесі навчання не змогли отримати належної менеджерської теоретичної підготовки, яка б у гармонійному поєднанні з їх досвідом сприяла б більш компетентному управлінню.

Господарська діяльність незалежно від сфери функціонування, сегменту ринку, організаційно-правової форми вимагає забезпечення висококваліфікованими спеціалістами, які на професійному рівні могли б здійснювати керівництво підприємством, адже в сучасних умовах суттєво змінюються вимоги до керівників.

У процесі прийняття управлінського рішення потрібно звертати увагу на забезпечення умов його високої якості й ефективності, що забезпечується через: застосування у розробці управлінського рішення наукових підходів до управління; забезпечення менеджера, який приймає рішення, якісною інформацією; застосування математичних методів і економічного обґрунтування усіх рішень; структурування проблеми і побудову дерева цілей; забезпечення порівнянності варіантів рішень; забезпечення багатоваріантності рішень [9].

Зокрема, керівник повинен мати як високий рівень професійних знань, так і бути підприємливим, ініціативним, здатним приймати оптимальні рішення в умовах невизначеності і ризикованих ситуацій. Це підтверджується тим, що в останні роки в умовах глибокої кризи підприємства житлово-комунального комплексу, які очолювали

компетентні керівники високої кваліфікації, функціонували на засадах розширеного відтворення і протистояли несприятливому впливу зовнішнього середовища.

Згідно вище викладеного матеріалу, виділимо декілька першочергових задач, вирішення яких дозволить зробити більш ефективною роботу по зміцненню якісного кадрового потенціалу підприємств комунального сервісно-виробничого обслуговування, який, в свою чергу, повинен вирішити проблеми відбору, підготовки, перепідготовки і, головне, ефективного використання трудового потенціалу [8].

Першочерговою з цих задач є необхідність посилити узгодженість дій органів управління ЖКГ і навчальних закладів усіх рівнів по відбору молоді, підготовки і закріпленню фахівців в галузі комунального господарства. Для виконання таких функцій можна створити ради по кадровій політиці й навчанню, які б очолювали, як правило, заступники голів адміністрацій, керівники органів управління ЖКГ. Головними завданнями таких рад було б визначення потреби в підготовці, перепідготовці і підвищенні кваліфікації кадрів, підбір і напрямок молоді на навчання, розробка заходів для закріплення фахівців на підприємстві.

Однією з найважливіших частин регіональних програм кадрового забезпечення ЖКГ повинна стати підготовка кваліфікованих керівників підприємств, які були б достатньо обізнані з особливостями та методами господарювання в ринкових умовах та легко знаходили б правильні рішення в складних управлінських ситуаціях. У цьому випадку особливу актуальність набуває необхідність формування діючого резерву керівних кадрів. Нині в органах державного управління ЖКГ є всі можливості робити діючий вплив на процедуру виборів керівників підприємств (у який в останні роки було внесено багато помилкового «демократизму») з метою забезпечення обрання на ці посади кандидатів із високими професійними, діловими і морально-етичними якостями. При цьому необхідно почати серйозні заходи по забезпеченню соціальної захищеності керівників і фахівців.

Варто також відзначити, що чимало труднощів і проблем є і у підприємств комунального сервісно-виробничого обслуговування. Зокрема, це фінансові труднощі, через які вони не в змозі направляти спеціалістів на навчання. Для таких випадків, на нашу думку, можна організувати навчання керівників та спеціалістів безпосередньо на місцях.

Для ефективного використання матеріально-технічної бази, кадрового і наукового потенціалу варто розглянути можливості об'єднання навчальних закладів, що реалізують програми різного рівня (школи, ліцеї, ПТУ, вузи), а також НДІ в учбово-науково-виробничі союзи (асоціації), що повинні стати стрижнем кадрового, наукового й інформаційного забезпечення ЖКГ регіону. В залежності від того, де, у кого пройде практику майбутній фахівець, яка технічна і технологічна оснащеність, культура виробництва певного підприємства, буде залежати не тільки те, яким прийде випускник на підприємство, але і чи прийде він туди взагалі. Тому для цього потрібно зміцнити базу практичної підготовки майбутніх фахівців. А керівники органів управління ЖКГ, відповідно, повинні допомогти в зміцненні матеріально-технічного становища ЗВО, їх навчальних і базових господарств.

Слід суттєво поліпшити роботу кадрових служб підприємств комунального сервісно-виробничого обслуговування. Адже, незважаючи на те, що внаслідок реформування підприємств в ринкові структури, їх пряма залежність від районних і обласних

органів управління значно зменшується, проте існує потреба в посиленні консультативно-координаційного впливу на дані процеси за рахунок методологічного й інформаційного забезпечення. Функцію координації доцільно покласти на спеціально утворений Центр з інформаційно-аналітичного та консультативно-освітнього забезпечення ЖКГ, який буде: єдиним інформаційно-аналітичним центром по збору, обробці, систематизації інформації про проблеми ЖКГ; здійснювати системний моніторинг вимог населення до послуг, їх якості, своєчасності надання, що дозволить уніфікувати стандарти до кваліфікації і підготовки фахівців у цій сфері; організувати атестацію персоналу; формувати навчально-методичну базу; сприятиме контактам і взаєморозумінню при взаємодії з органами управління на місцях.

Зауважимо, що формування ефективної системи управління персоналом неможливе без використання інноваційних методів стимулювання та мотивації. Ефективна мотиваційна система виступає необхідною умовою розвитку підприємств комунального сервісно-виробничого забезпечення на інноваційних засадах. Особливості інноваційних завдань зумовлюють необхідність впровадження комплексної системи мотивації, побудованої у відповідності до стратегічних цілей розвитку галузі та ключових показників ефективності діяльності. Система мотивації повинна забезпечувати можливості активізації творчого потенціалу персоналу та його спрямування на забезпечення інноваційного розвитку підприємств.

Важливим завданням управління персоналом підприємств комунального сервісно-виробничого забезпечення на сучасному етапі виступає створення механізмів стимулювання здійснення інноваційної діяльності. Система управління персоналом на підприємствах галузі повинна формувати сприятливу для здійснення інноваційної діяльності корпоративну культуру, заохочувати працівників до участі в інноваційних процесах, забезпечувати ефективне використання кадрів для реалізації потенціалу інноваційного розвитку. Для реалізації інноваційних проєктів в галузі в організаційній структурі підприємств ЖКГ повинні з'явитися підрозділи з інноваційного розвитку, головним завданням яких має бути організація, поширення та впровадження інноваційних технологій і спрямування діяльності наукових працівників на активізацію інноваційної діяльності.

Висновки з проведеного дослідження. На основі викладеного можна дійти висновку, що ефективна система управління та, яка забезпечує раціональну побудову керованого об'єкта, своєчасну розробку найбільш обґрунтованих та оптимальних рішень і успішне втілення їх на практиці. Для ефективного функціонування системи управління керівник підприємства повинен чітко визначати стратегію розвитку підприємства, реалізовувати нові ідеї, гнучко й адекватно реагувати на сигнали зовнішнього економічного оточення, вірно визначати позицію підприємства на ринку, оперативно оцінювати ситуацію, оперативно приймати поточні і стратегічні управлінські рішення. Зокрема, щодо формування кадрового потенціалу, у кадровій політиці необхідно сформувати нову сучасну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів із застосуванням інноваційної політики на підприємствах комунального сервісно-виробничого обслуговування, для чого потрібно: переосмислити сутність і характерні риси сучасних кадрових процесів у сфері надання комунальних послуг, проаналізувати роль та значення адміністративних

та кадрових органів щодо підготовки інноваційно-працюючих кваліфікованих працівників різних рівнів; встановити специфічні особливості інноваційної підготовки і кадрової роботи.

1. Левитт Т. Маркетинговая миопия: Классика маркетинга: Пер. с англ. Б.М. Энис, К.Т. Кокс. СПб.: Питер, 2001. С. 11-34.; 2. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. М.: 2007. 656 с.; 3. Николайчук В.Е., Кузнецов В.Г. Логистика: теория и практика управления: учебн. пособ. Донецк: НОРДПРЕСС, 2006. 540 с.; 4. Стен Репп, Томас Л. Коллинз. Новый максимаркетинг. Пер. с англ. Под ред. Харичева Г.Я., Челябинск: Урал ЛТД, 1997. 532с.; 5. Шимко І.А. Алгоритм прийняття управлінських рішень в умовах ризику (невизначеності). Управління розвитком. 2011. № 20(117). С.149-151.; 6. Кузнецова Т.В. Вдосконалення управління кадровим потенціалом інноваційної діяльності експортноорієнтованих підприємств легкої промисловості в умовах кризи. Зовнішня торгівля: право та економіка. 2009. №3. С. 34-39.; 7. Жильченко В.В., Хацинская В.А. Актуальные проблемы формирования и реализации кадровой политики на предприятии. Эффективная экономика. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1432>; 8. Кузьмак О.І. Напрями реформування системи управління персоналом підприємств комунальної місто обслуговуючої сфери в умовах євроінтеграції. Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського, 2016. Вип. 1(96). С. 134-139.; 9. Кузьмак О.І. Особливості прийняття управлінських рішень в діяльності підприємств сфери послуг. Інноваційна економіка, 2015. № 5(60). С. 55-58.

1. Levytt, T. (2001) Marketynhovaya myopia [Marketing myopia], Peter, St.-Peterburg, pp. 11-34. (in Russian); 2. Kotler, F. (2007), Osnovy marketynha [Principles of marketing], brief course, Moscow, 656 p. (in Russian); 3. Nykolaychuk, V.E., Kuznetsov V.H. (2006), Lohystyka: teoriyya y praktyka upravlenyya [Logistics: Theory and Practice of management], textbook posobyе, NORDPRESS, Donetsk, 540 p. [in Ukrainian]; 4. Stan Repp, Thomas, L. Collins. (1997), Novyy maksymarketynh [New maksymarketynh], Translated by H.Ya., Kharycheva, Ural LTD, Chelyabinsk, 532 p. (in Russian); 5. Shymko, I.A. (2011), Alhopytm ppyunyattya uppavlinc'kykh pishen' v umovakha pizyku (nevyznachenosti). [The pattern of decision-making under risk (uncertainty)]. Upravlinnya rozvytkom [Management development], vol. 20 (117), pp. 149-151. [in Ukrainian]; 6. Kuznietsova, T.V. (2009), Vdoskonalennya upravlinnya kadrovym potentsialom innovatsiynoi diyal'nosti eksportnooriyentovanykh pidpryyemstv lehkoji promyslovosti v umovakh kryzy. [Improvement of human resources management innovation export-oriented light industry in crisis]. Zovnishnia torhivlia: pravo ta ekonomika [Foreign trade, law and economics], vol.3. pp. 34-39. [in Ukrainian]; 7. Zhylchenkova, V.V. and Khatsynskaia V.A. (2012), Aktual'nyye problemy formirovaniya i realizatsii kadrovoy politiki na predpriyatii. Yefektivna yekonomnka. [Actual problems of formation and implementation of human resources policies in the enterprise]. Efektyvna ekonomika [The economy is effective.], vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1432>. [in Ukrainian]; 8. Kuzmak, O. (2016), Napryamy reformuvannya systemy upravlinnya personalom pidpryyemstv komunal'noyi misto obsluhovuyuchoyi sfery v umovakh yevrointehratsiyi. [Directions of reforming the personnel management system of the enterprises of the municipal city of the service sphere in the conditions of European integration]. Visnyk Kremenchuts'koho natsional'noho universytetu imeni Mykhaylo Ostrograds'koho [Bulletin of Kremenchug National University named after Mykhailo Ostrogradsky], 1 (96). Pp. 134-139. [in Ukrainian]; 9. Kuzmak, O. (2015), Osoblyvosti pryunyattya upravlin's'kykh rishen' v diyal'nosti pidpryyemstv sfery posluh. [Features of management decisions in the activities of enterprises in the service sector]. Innovatsiyna ekonomika [Innovative Economics]. vol. 5(60). pp. 55-58. [in Ukrainian].