

Список літератури:

1. Устенко А.О., Попадинець І.Р. Дослідження мотивації управлінської праці на нафтогазових підприємствах / А.О. Устенко, І.Р. Попадинець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – Т. 2. – № 4. – С. 159–161.
2. Малинка О.Я. Управління капіталом бренду підприємства на роздрібному ринку нафтопродуктів : автореф. дис. ... к. е. н. : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / О. Я. Малинка. – Івано-Франківськ : Факел, 2011. – 18 с.
3. Ковальчук О.А. Економіко-математичне моделювання управління мотиваційним процесом персоналу / О.А. Ковальчук, О.Д. Ситнік // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2013. – Т. 21. – Вип. 7(4). – С. 268–273.
4. Draper N.R., and H. Smith. Applied Regression Analysis. Hoboken, NJ: Wiley-Interscience, 1998. – P. 307–312.

**Устенко А. А.
Попадинець І. Р.**

Ивано-Франковский национальный технический университет нефти и газа

**МАТЕМАТИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА НА НЕФТЕГАЗОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Резюме

Исследована мотивация управленческого труда как комплексный механизм. Предложена модель управления мотивацией управленческого труда. Разработана экономико-математическая модель оценки управления мотивацией управленческого труда.

Ключевые слова: мотивация управленческого труда, экономико-математическая модель, линейно множественная регрессия, уровень мотивации управленческого труда.

**Ustenko A. A.
Popadynets I. R.**

Ivano-Frankivsk National University of Oil and Gas

**ECONOMIC MODELING OF MANAGEMENT OF MOTIVATION
OF ADMINISTRATIVE WORK IN OIL ENTERPRISES**

Summary

The motivation of administrative work as a complex mechanism was investigated. The model of motivation management of administrative work was suggested. The economic-mathematical model for evaluating the management motivation of managerial work was elaborated.

Keywords: motivation of administrative work, economic and mathematical model, linear multiple regression, motivation of managerial work.

УДК 334:005.21:339.137.2

Червона О. Ю.

Львівський національний університет імені Івана Франка

**ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ
В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА**

Досліджено та узагальнено особливості формування інноваційних бізнес-моделей у сучасному конкурентному середовищі. Визначено основні напрями, в рамках яких створюється успішна нова модель бізнесу на ринку. Розглянуто основні типи інноваційних бізнес-моделей. Розроблено практичні рекомендації щодо побудови ефективної інноваційної бізнес-моделі з врахуванням тенденцій і темпів розвитку сучасного світового ринку.

Ключові слова: бізнес-модель, інноваційна модель, структура бізнес-моделі, глобалізаційні тенденції розвитку сучасного світового ринку.

Постановка проблеми. Протягом останніх десятиліть еволюційні і радикальні трансформації впливають на економіку та бізнес-середовище. Технології, особливо інформаційні та комунікаційні, кардинально поміняли основи формування успішного бізнесу та управління ним. Фундаментальні зміни сучасного світового простору диктують нові вимоги до ведення бізнесу.

В таких умовах українські підприємства часто не спроможні конкурувати з іноземними компаніями як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках. Керівники підприємств змушені зосередити

увагу на досягненні потужних конкурентних переваг, адекватних вимогам світового ринку. Фірми повинні шукати нові способи захисту від появи на ринку нових гравців, забезпечувати гнучкість та стійкість бізнесу, розробляти шляхи швидкого реагування на нові виклики. Революційні технології та стрімко зростаюча конкуренція вимагають нових підходів до ведення бізнесу, які можна забезпечити розробкою та впровадженням інноваційних бізнес-моделей на підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження у сфері формування та впровадження інно-

ваційних бізнес-моделей протягом останніх років проводилися як зарубіжними, так і вітчизняними авторами.

В одній з найкомплексніших і найрозробленіших праць, що стосуються побудови бізнес-моделей, А. Афуа [1] навів бізнес-модель підприємства як комплекс дій, методів і часу їхньої реалізації, використовуючи для цього свої засоби так, щоб створити якнайвищу вартість для клієнта, а також забезпечити собі позицію для перейняття вартості [1].

К. Облуй [2] визначає модель бізнесу «як з'єднання стратегічної концепції фірми і технології її практичної реалізації, що розуміється як будівництво ланцюга вартості, що дозволяє ефективну експлуатацію, а також відновлення засобів і вмінь».

Цікаве значення бізнес-моделі підприємства у контексті інноваційності опрацював Г. Хамел. Бізнес-модель трактується ним як підстава концепції інноваційного бізнесу. На думку автора, особливо у сферах найсучасніших секторів, нові моделі ведення бізнесу більше руйнують старий порядок, ніж впроваджують нові технології.

Значну увагу новим бізнес-моделям приділяють такі науковці, як А. Слівотські, Д. Моррісон, Г. Чесбро, А. Остервальдер, Я. Бжуска, А. Березной, О. Оліфіров.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У більшості існуючих наукових праць, присвячених питанням розробки бізнес-моделей, в повній мірі не вивчені теоретичні положення та практичні аспекти інноваційного підходу до формування бізнес-моделей.

Мета статті полягає у дослідженні особливостей розробки, способів побудови та шляхів реалізації інноваційних бізнес-моделей вітчизняними підприємствами з ціллю підвищення їх конкурентоспроможності на українському та світовому ринках.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні наша країна орієнтується швидше на отримання короткострокових результатів від здійснення експортно-імпорتنих операцій і практично не враховує вимоги світового ринку в напрямку підвищення інноваційності виробництва. Українська економіка потерпає від морально застарілого та неякісного обладнання, застарілих технологій, неефективного управління та інших проблем. Тому доречно створити такі умови в країні, які будуть сприятливі для поживлення інвестиційних процесів, зокрема, для активного залучення іноземних інвестицій, спрямованих на інноваційне оновлення підприємств. Однак фінансування проектів буде реалізовуватися лише у випадку представлення інвесторам інноваційних бізнес-моделей підприємств. Реалії сьогодення свідчать, що навіть у випадку впровадження продуктових чи технологічних інновацій підприємства досягають успіху лише у випадку правильно сформованої моделі бізнесу. Експерти Європейської комісії стверджують, що власне нові технології не мають специфічної цінності, а їх цінність визначається бізнес-моделями, які виводять їх на ринок [1].

Не дивлячись на широке і відносно тривале поширення поняття «бізнес-модель», в економічній термінології воно залишається предметом дискусії серед фахівців. Однією з причин багатоманітності підходів у трактуванні «бізнес-моделі» є міждисциплінарний характер цього поняття. Воно є багатограним і включає ряд конкретних бізнес-характеристик:

- 1) спосіб створення споживчої вартості та її доставка цільовій групі споживачів;
- 2) шлях генерації прибутку;
- 3) спосіб ефективного використання наявних ресурсів і процесів для стійкої взаємодії механізмів створення споживчої вартості й генерації прибутку, а також забезпечення стійких конкурентних переваг.

Інноваційні бізнес-моделі ґрунтуються на міграції цінностей. Впровадження такої бізнес-моделі дає можливість знайти новий сегмент споживачів, який не обслуговується існуючі на ринку компанії, оскільки вважають його непривабливим. Формування якісно нового товару чи послуги міняє ланцюжок створення доданої вартості та створює нові цінності для споживача. Як приклад, можна розглянути бюджетні авіаперевезення, які роблять акцент на вартості квитка, в той час як традиційні авіакомпанії більше уваги приділяють регулярності маршрутів, широті маршрутів та створенню оптимальних сполучень. Застосування інноваційного підходу дозволяє новим компаніям формувати нові ринки і бути на них конкурентоспроможними.

Інноваційна бізнес-модель має бути новою не тільки для окремо взятого підприємства, але й для ринку в цілому. Це не пропозиція принципово нового товару чи послуги, а швидше винаходження нового способу пропозиції.

Беручи до уваги тенденції і темпи розвитку сучасного світового ринку, можна виділити такі фактори, які треба врахувати при створенні нових бізнес-моделей. А саме вагомо те, що:

- 1) продуктивність інтелектуальних працівників є основою конкурентних переваг;
- 2) вміння вчитися переважає над вмінням вбирати готові знання;
- 3) споживча цінність керує всім, і люди готові міняти все для підвищення цінності в своєму житті;
- 4) передбачається: підвищення технологічної складності процесів у бізнесі; наявність постійної контактності з усіма, навіть з тими, з ким не прагнемо контактувати; все більший розвиток мереж, які будуть обмінюватись інформацією з іншими мережами, створюючи величезний «глобальний розум»;
- 5) зміна продуктів, послуг буде відбуватися ще швидше, тому вижити і процвітати зможуть тільки швидкі та динамічні компанії.

В інноваційних бізнес-моделях вирішальну роль відіграють підприємницькі ідеї, виявлення нової ринкової потреби і точне поєднання способу її задоволення за допомогою нестандартних форматів і методів створення та доставки споживчої вартості цільовій аудиторії покупців. В той же час важко представити стандартний алгоритм формування інноваційної бізнес-моделі, оскільки кожна бізнес-модель унікальна. Однак можна виділити ряд основних напрямів, в рамках яких створюється успішна нова модель бізнесу підприємства на ринку.

Першим напрямом є переосмислення підходів до задоволення цільової аудиторії (включаючи можливу переоцінку саме потреби, цільової групи споживачів та інше). Результатом переоцінки може стати, наприклад, переорієнтація бізнес-моделі компанії з виробництва продукції на надання послуг. Інколи завдяки накопиченню знань про покупців виявляються проблеми, про які раніше навіть не замислювались і вирішення яких може стати джерелом доходу.

Другим напрямом можна виділити зміни способу доставки споживчої вартості цільовому споживачу і загальну перебудову механізму взаємодії з ним.

Третім напрямом інновацій у бізнес-моделюванні є перебудова механізму генерації прибутку на основі впровадження нових моделей затрат, нових способів монетизації споживчої вартості і т. п.

Структура інноваційної бізнес-моделі відображається у семи напрямках:

1. Фундаментальне уявлення про бізнес (нові вподобання клієнтів, нові джерела прибутків).
2. Спектр діяльності (нові товари чи послуги).
3. Відбір клієнтів (нові сегменти покушців).
4. Джерело диференціації (нові цінності).

5. Система виробництва (нова система виробництва, нові методи пропозиції послуг).

6. Організаційна структура (побудова нової організаційної структури).

7. Механізм виходу на ринок (нові методи поширення товару чи послуги).

При дослідженні інноваційних бізнес-моделей виділяють їх три типи:

- інтеграція;
- диригування;
- ліцензування.

Інтеграційна модель передбачає повний контроль інноваційного процесу з метою отримати «левоу» частку прибутку. Компанії беруть на себе значну частку інвестицій, а отже, і ризиків (BMW, Intel). Тому виникають великі початкові витрати. Умовами застосування такої моделі є: впевненість в успішному управлінні науково-дослідними роботами і комерціалізації ідей; можливість контролю витрат і строків проекту; фінансова міцність компанії; можливість використання проектного підходу в управлінні інноваціями; інновації стають невід'ємною частиною компанії, і вона хоче зберегти у власному володінні нові знання, пов'язані з даним товаром.

Модель диригування основана на співробітництві з іншими компаніями на основі системи управління взаємовідносинами чи управлінні мережею партнерів, кожен з яких зацікавлений в найкращих результатах. «Диригенти» розділяють ризик і прибуток зі своїми партнерами, але зіштовхуються з небезпекою перетворення партнера у конкурента (Apple, Boeing). Особливістю при цьому є технологічна перевага координатора мережі (iPod спроектовано компанією Apple, а зібрано в Китаї). Для мінімізації ризику компанії повинні заздалегідь визначити, які процеси інноваційної діяльності вона буде створювати своїми силами, а які можна довірити партнерам.

До умов, які є основою використання моделі диригування, належать: бажання розділити ризик з іншими суб'єктами; наявність довіри до партнерів; відсутність певних можливостей і небажання вкладати у розвиток цих можливостей; значна роль постачальників і замовників в інноваційному процесі; належність компанії до технологічного лідера.

При правильній організації модель диригування дозволяє вносити зміни в продукт на етапах реалізації і комерціалізації з врахуванням змін кон'юнктури чи змін дій конкурентів, забезпечуючи гнучкість компанії.

Модель ліцензування використовують компанії, які прагнуть отримувати прибутки від своїх ідей та інтелектуальних активів, не вкладаючи капітал в комерціалізацію. Дана модель може реалізуватися при володінні компанією технологічним доробком. Через ліцензування своєї продукції чи послуг компанії можуть повністю окупити інвестиції, вкладені в інновації, отримуючи прибутки від власних інтелектуальних ідей шляхом їх використання іншими суб'єктами. При правильному управлінні бізнес-модель ліцензування може стати низькозатратним і високоприбутковим бізнесом. Умовами впровадження такої моделі можуть бути: відсутність ресурсів на комерціалізацію; можливість використання ліцензії як інструмента конкурентної боротьби; втілення ідей науковців, університетів в комерційний результат.

Кожен з даних типів має свої особливості, переваги та недоліки. Багато великих інноваційних компаній для підвищення окупності інвестицій успішно використовують три види бізнес-моделей в різних поєднаннях та співвідношеннях. Деколи компанії переходять з однієї бізнес-моделі до іншої відповідно до зміни умов функціонування.

Протягом останніх років важливість інноваційних бізнес-моделей для досягнення конкурентного успіху стає все більш очевидною для керівників великих корпорацій. За розрахунками економістів, у США більша половина найуспішніших компаній-новачків увійшли у списки великих корпорацій (1997–2007 рр.) саме завдяки своїм інноваційним бізнес-моделям.

Проте розробка і впровадження інноваційних бізнес-моделей не завжди займає передові позиції в інноваційному розвитку підприємства. Це пов'язано з тим, що на відміну від інших інновацій (на основі інноваційних продуктів чи інноваційних процесів) інноваційні бізнес-моделі передбачають скоординовані зміни зразу в декількох ключових сферах роботи компанії. Відповідно, при таких чисельних нововведеннях зростають ризики, а «ціна помилок» може бути критичною для всього бізнесу. Для реалізації інноваційних бізнес-моделей необхідні чіткі та злагоджені дії вищого керівництва компанії. Сьогодні багато великих корпорацій мають складну управлінську структуру з високим рівнем бюрократії і непростими відносинами між внутрішніми підрозділами і службами. Так, корпорації можуть впроваджувати технологічні та продуктові інновації, однак не готові сприймати і реалізовувати нові бізнес-моделі. Інвестори переважно вибирають інноваційні проекти, які вписуються у сформовану бізнес-модель. Власне, така практика не дала можливості компанії Хегох скористатися технологічними новинками (включаючи перший персональний комп'ютер), які були розроблені її інженерами, однак дуже успішно впроваджені іншими компаніями.

Однак необхідно враховувати, що будь-яка, навіть дуже успішна теоретична інноваційна бізнес-модель не буде результативною, якщо не забезпечити її ефективне впровадження.

Для ефективного застосування інноваційної бізнес-моделі в рамках вже існуючого бізнесу необхідно оцінити нові ключові фактори успіху, розробити нову систему цінностей, нові бізнес-процеси, організаційну структуру корпоративної культури. Існування традиційної і нової бізнес-моделей з двома різними ланцюжками створення доданої вартості в рамках однієї компанії може привести до корпоративного конфлікту. Нова і стара бізнес-моделі можуть суперечити одна одній. Тому багато компаній приймають рішення вивести нову бізнес-модель в окремий підрозділ. Таким прикладом є розділення автомобілебудування (Toyota-Lexus). В той же час є успішні приклади суміщення двох бізнес-моделей. Так, Merrill Lynch (лідер світового інвестиційного банкінгу) в рамках традиційного бізнесу відкрив Інтернет-трейдинг.

При будь-якому варіанті впровадження нової бізнес-моделі інновації мають стати частиною щоденного існування компанії.

Стрімкий розвиток інформаційних і телекомунікаційних технологій сприяє створенню принципово нових галузей (наприклад, Інтернет-комерції), в рамках яких процес формування бізнес-моделей перебуває на початковому рівні. Це є полем жорсткої конкуренції нових галузевих лідерів Інтернет-бізнесу. Але Інтернет, крім того, дозволяє відновити вже випробувані та перевірені моделі. Чудовий приклад – аукціони. Одна з основних форм посередництва, вона широко використовувалася в світі для встановлення ціни для: продуктів сільського господарства, фінансових інструментів, предметів мистецтва й антикваріату. Інтернет розповсюдив модель аукціону та розширив її застосування для широкого набору товарів і послуг.

Глобалізаційні тенденції неоднозначно впливають на формування нових бізнес-моделей. З одного боку, якісно більш високий рівень взаємопроникнення та взаємозалежності національних еконо-

мік створює нові можливості для кращої комбінації ресурсів з різних країн, щоб сформувати більш стійкі до зовнішньої конкуренції бізнес-моделі. З іншого боку, в умовах глобалізації скорочується життєвий цикл бізнес-моделей через загострення конкуренції та збільшення кількості її учасників, а також пришвидшеного поширення дестабілізуючих та деструктивних ефектів в періоди економічних криз, що швидко набувають глобального характеру.

Зі світової практики можна навести безліч прикладів компаній, які успішно вийшли на ринок, використовуючи інноваційні бізнес-моделі. Це FedEx, McDonald's, Amazon, Skype, IKEA, Dell Computers, Starbucks, Groupon, Wal-Mart та ін. Важливо розуміти, що всі ці компанії не ставили перед собою мету перевершити конкурентів на вже сформованому ринку, а пропонували інноваційний підхід до пропозиції аналогічних товарів і послуг.

В умовах глобальної кризи багато бізнес-моделей українських підприємств втратили свої ефективність і конкурентоспроможність. Вітчизняні підприємства, що використовували стандартні бізнес-моделі, зазнають збитків, зникають з ринку. І навпаки, ряд бізнес-моделей, неактуальних у докризовий період, виявилися високоефективними в умовах кризи і забезпечили компанії, які їх застосовують, нові можливості для зростання та розвитку бізнесу. Подальше вживання і невдале визначення бізнес-моделей, повільність переходу до нових концепцій бізнесу можуть призвести багатьох українських компаній до істотних фінансових збитків і втрати можливості залишитися в бізнесі.

Вступаючи у світовий ринок, вітчизняні підприємства повинні враховувати тенденції міжнародної економіки, які полягають у тому, що:

- проблеми людства екологічного, соціального та науково-технічного характеру мають сьогодні глобальний характер і вимагають поєднання зусиль різних країн;

- інтернаціоналізація виробництва на сучасному етапі розвитку світової економіки дозволяє

орієнтуватися на більш дешеві ресурси, що дозволяє економити на всіх ресурсах одночасно і забезпечувати високу інтенсифікацію суспільного виробництва; розповсюдження інновацій;

- конкурентне середовище багатьох сфер формується в межах світового економічного простору;

- екологізація здійснює посилення екологічних проблем у навколишньому середовищі, що підвищує необхідність соціальної відповідальності промислових підприємств за результати своєї діяльності;

- відбувається розвиток світового ринку знань, який дає можливість сучасним інформаційно-комунікаційним технологіям ефективно створювати єдині світові ринки нових технологій, науково-технічних знань, розширювати міжнародну торгівлю ліцензіями, інжиніринговими та консалтинговими послугами;

- визначається первинність «людського фактора» в порівнянні з іншими факторами виробництва, оскільки на перший план виходить розуміння людини як носія інтелекту, знань, досвіду [2].

Висновки. Бізнес-модель безпосередньо впливає на цінність технології. Вона визначає потреби споживачів і знаходить способи, як задовольнити їх через зовнішні й внутрішні ідеї компанії. Використання різних бізнес-моделей дає різні значення цінності. Інноваційна бізнес-модель дозволяє менеджменту компанії визначити способи і методи комерціалізації та реалізації своїх технологій та ідей. Вибір тієї чи іншої бізнес-моделі впливає на такі елементи окупності, як можливість успішного повернення інвестицій, час, за який виробництво продукції досягає необхідного обсягу, обсяг прибутковості і розподіл прибутку і ризику між різними учасниками на стадіях комерціалізації та реалізації.

Вітчизняні підприємства зможуть вижити і перемагати конкурентів тільки тоді, коли приймуть стратегію бізнес-інновацій, будуть застосовувати практику оновлення бізнес-моделей з урахуванням динамічної зміни потреб і швидкого розвитку технологій.

Список літератури:

1. Березной А.В. Инновационные бизнес-модели в конкурентной стратегии крупных корпораций / А.В. Березной [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://institutiones.com/innovations/2517-innovacionnye-biznes-modeli-onkurentnoj-strategii.html>.
2. Дунська А.Р. Вплив світового ринку на інноваційний розвиток промислових підприємств в Україні / А.Р. Дунська // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201264/dunska.html>.
3. Оліфіров О.В. Теоретичні і практичні аспекти впровадження інноваційних бізнес-моделей підприємства на основі інформаційних технологій / О.В. Оліфіров, Е.Е. Ібрагімов // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.stationline.org.ua/ekonom/60.html>.
4. H. Chesbrough Business Model Innovation: Opportunities and Barriers // Long Range Planning. – 2010. – Vol. 43. – № 2/3. – P. 354–363.

Червона О. Ю.

Львовский национальный университет имени Ивана Франко

ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

Резюме

Исследованы и обобщены особенности формирования инновационных бизнес-моделей в современной конкурентной среде. Определены основные направления, в рамках которых создается успешная новая модель бизнеса на рынке. Рассмотрены основные типы инновационных бизнес-моделей. Разработаны практические рекомендации по построению эффективной инновационной бизнес-модели с учетом тенденций и темпов развития современного мирового рынка.

Ключевые слова: бизнес-модель, инновационная модель, структура бизнес-модели, глобализационные тенденции развития современного мирового рынка.

Chervona O. Yu.

Lviv National University named after Ivan Franko

FORMING THE INNOVATIVE BUSINESS MODELS IN A COMPETITIVE ENVIRONMENT

Summary

In the article the features of the formation of innovative business models were investigated and generalized in today's competitive environment. The main areas were identified and new successful business model in the market was created within them. The main types of innovative business models were reviewed. Practical recommendations for building effective innovation business model, taking into account trends and pace of development of modern world market were developed.

Keywords: business model, innovation model, the structure of the business model, globalization trends of modern global market.

УДК 658.011.12(075.8)

Шаманська О. І.

Вінницький національний аграрний університет

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДОРАДЧИХ СЛУЖБ

Досліджено теоретичні питання формування кадрової політики дорадчих служб. Визначено, що підготовка кваліфікованих консультантів дорадчих служб, яка відповідає сучасним стандартам, можлива в разі забезпечення зв'язку ринку праці з освітніми закладами та впровадження комплексного підходу до визначення кваліфікації персоналу. Автором виділено основні принципи та етапи формування кадрової політики дорадчих служб, а також джерела набору персоналу.

Ключові слова: дорадництво, дорадчі служби, кадрова політика, принципи, етапи, аграрна сфера економіки.

Постановка проблеми. Основним завданням консультантів дорадчих формувань є продавати перш за все не послуги, а кваліфікацію, досвід, компетентність, наголошуючи при цьому на можливих вигодах та перевагах від їх використання. Складність оцінки надання дорадчих послуг полягає у розбіжності між її собівартістю, як її уявляє клієнт, та ціною, яку він має сплатити, адже клієнт, як правило, не враховує необхідності здобуття консультантом нових знань, необхідних для виконання поставлених завдань. Враховуючи вищезазначене, важливим моментом є підбір кадрів та належний рівень їх підготовки. У мінливих ринкових умовах вони повинні відповідати високим вимогам та мати можливість постійно підвищувати свій фаховий рівень. При цьому дорадчі формування повинні ефективно здійснювати роботу з персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми організації та розвитку дорадчої діяльності досліджували такі учені, як О.М. Бородіна, О.Д. Гудзинський, О.Ю. Єрмаков, Т.П. Кальна-Дубінюк, І.Т. Кіщак, В.В. Ключан, І.М. Криворучко, М.Ф. Кропивко, І.П. Кудінова, М.І. Лобанов, П.М. Макаренко, М.Й. Малік, Л.О. Мармуль, М.П. Сахацький, П.Т. Саблук, В.П. Ситник, В.І. Топіха, І.І. Червен. В їх роботах значна увага приділена визначенню соціально-економічної сутності дорадчих послуг, обґрунтуванню їх організації, інформаційному та науковому забезпеченню.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Питання дослідження підготовки кваліфікованих консультантів дорадчих служб та формування належної кадрової політики, що відповідає сучасним стандартам, у відповідності до забезпечення зв'язку ринку праці з освітніми закладами та впровадження комплексного підходу до визначення кваліфікації персоналу є недостатньо вивченими.

Мета статті полягає в аналізі та дослідженні проблем формування кадрової політики дорадчих служб.

Виклад основного матеріалу дослідження. Світовий досвід свідчить, що дорадча діяльність віді-

грає важливу роль у забезпеченні ефективного виробництва сільськогосподарської продукції. Вона має значну державну підтримку та належне фінансування за рахунок державних і бюджетних коштів. Дорадництво отримало значне поширення та довело свою корисність у постсоціалістичних країнах Європи. В аграрній сфері економіки України дорадчі послуги надаються недостатніми темпами. Незважаючи на очевидну вигідність, дорадча діяльність не має належного інституціонального забезпечення, підготовлених кадрів, організаційно-економічного механізму здійснення. Мережа дорадчих служб не є всеохоплюючою, а їх діяльність не носить системного характеру. Крім того, значна кількість суб'єктів господарювання не мають інформації про існування дорадчих структур, їх можливості, форми та переваги співпраці з ними.

Аналіз економічної літератури показав, що кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур із формування, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання [7]. Суб'єктом кадрової політики виступає керівництво підприємства у взаємодії з іншими підрозділами.

Кадрова політика визначає основний напрям у роботі з персоналом для створення високопрофесійних працівників, які б сприяли розвитку підприємства. Основними складовими кадрової політики є: політика набору, відбору і розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика [7]. Кадрова політика дорадчих служб повинна бути розрахована на тривалий термін і мати чітку спрямованість на розвиток людських ресурсів, вдосконалення кадрів, певну перспективу економічного, політичного та культурного росту суспільства. Вона має забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників. Основними принципами кадрової політики мають бути: