

**ЛИТЕРАТУРА**

1. **Большинская И. С.** О проблемах больших и малых городов / И. С. Большинская // Проблемы экономики. – 2012. – №4. – С. 68 – 73.  
 2. **Вроейнстийн А. И.** Оценка качества высшего образования / А. И. Вроейнстийн. – М., 2000. – 176 с.  
 3. **Филиппова Л. Д.** Высшая школа США / Л. Д. Филиппова. – М., 1986. – 240 с.  
 4. **Минский М.** Фреймы для представления знаний / М. Минский. – М., 1982. – 370 с.  
 5. **Никандров Н. Д.** Современная высшая школа капиталистических стран / Н. Д. Никандров. – М., 1990. – 240 с.  
 6. **Кибернетика и педагогика** : Сб. статей. – М., 1972. – 302 с.  
 7. **Лернер И. Я.** Процесс обучения и его закономерности / И. Я. Лернер. – М., 1980. – 180 с.  
 8. **Эйрес Р.** Научно-техническое прогнозирование и долгосрочное планирование / Р. Эйрес. – М., 1971. – 288 с.

**REFERENCES**

Bolshinskaia, I. S. «O problemakh bolshikh i malykh gorodov» [On the problems of towns and cities]. *Problemy ekonomiki*, no. 4 (2012): 68-73.  
 Eyres, R. *Nauchno-tekhicheskoe prognozirovanie i dolgosrochnoe planirovanie* [Scientific and technological forecasting and long-term planning]. Moscow, 1971.  
 Filippova, L. D. *Vysshaia shkola SShA* [Graduate School USA]. Moscow, 1986.  
*Kibernetika i pedagogika* [Cybernetics and pedagogy]. Moscow, 1972.  
 Lerner, I. Ya. *Protsess obucheniia i ego zakonmernosti* [Learning process and its laws]. Moscow, 1980.  
 Minskiy, M. *Freymy dlia predstavleniia znaniy* [Frames for knowledge representation]. Moscow, 1982.  
 Nikandrov, N. D. *Sovremennaia vysshaia shkola kapitalisticheskikh stran* [Modern High School capitalist countries]. Moscow, 1990.  
 Vroeynstiyn, A. I. *Otsenka kachestva vysshego obrazovaniia* [Assessment of the quality of higher education]. Moscow, 2000.

УДК 339.732

**СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ВІТЧИЗНЯНИХ ТНК**

© 2014 **ОХОТА В. І.**

УДК 339.732

**Охота В. І. Сучасні проблеми управління трудовим потенціалом вітчизняних ТНК**

У статті визначено роль трудових ресурсів у ТНК (транснаціональній компанії), розглянуто особливості формування трудового потенціалу ТНК, визначено специфічні чинники, що впливають на управління трудовим потенціалом вітчизняних ТНК; виявлено та проаналізовано чинники макросередовища, які мають враховувати ТНК в Україні; охарактеризовано принципи ефективного управління трудовим потенціалом вітчизняних ТНК і методи формування трудового потенціалу ТНК, встановлено необхідність адаптації системи управління трудовим потенціалом вітчизняних ТНК до вітчизняної нормативно-правової бази, описано доцільність урахування науково-технічних чинників, національного менталітету та культурних традицій щодо підвищення ефективності управління трудовим потенціалом ТНК. Також у роботі запропоновано низку принципів для забезпечення формування та ефективного використання трудового потенціалу на вітчизняних ТНК.

**Ключові слова:** глобалізація, ТНК, трудові ресурси, трудовий потенціал, управління трудовим потенціалом, джерела трудових ресурсів, корпоративна культура, ринок праці, людський капітал.

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 16.

**Охота Віталій Іванович** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту, Тернопільський національний економічний університет (вул. Львівська, 11, Тернопіль, 46020, Україна)

**E-mail:** ohota\_v@mail.ru

УДК 339.732

**Охота В. И. Современные проблемы управления трудовым потенциалом отечественных ТНК**

В статье определена роль трудовых ресурсов в ТНК (транснациональной компании), рассмотрены особенности формирования трудового потенциала ТНК, определены специфические факторы, влияющие на управление трудовым потенциалом отечественных ТНК; обнаружены и проанализированы факторы макросреды, которые должны учитывать ТНК в Украине; охарактеризованы принципы эффективного управления трудовым потенциалом отечественных ТНК и методы формирования трудового потенциала ТНК, установлена необходимость адаптации системы управления трудовым потенциалом отечественных ТНК к отечественной нормативно-правовой базе, описана целесообразность учета научно-технических факторов, национального менталитета и культурных традиций по повышению эффективности управления трудовым потенциалом ТНК. Также в работе предложен ряд принципов для обеспечения формирования и эффективного использования трудового потенциала на отечественных ТНК.

**Ключевые слова:** глобализация, ТНК, трудовые ресурсы, трудовой потенциал, управление трудовым потенциалом, источники трудовых ресурсов, корпоративная культура, рынок труда, человеческий капитал.

**Рис.:** 1. **Библ.:** 16.

**Охота Виталий Иванович** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента, Тернопольский национальный экономический университет (ул. Львовская, 11, Тернополь, 46020, Украина)

**E-mail:** ohota\_v@mail.ru

UDC 339.732

**Okhota V. I. Modern Problems of Managing Labour Potential of Domestic Trans-national Companies (TNC)**

The article identifies the role of labour resources in a TNC, considers specific features of formation of the labour potential of TNC, identifies specific factors that influence management of labour potential of domestic TNC; detects and analyses factors of the macro-environment, which TNC should take into account in Ukraine; characterises principles of efficient management of labour potential of domestic TNC and methods of formation of labour potential of TNC, establishes a necessity of adaptation of the system of management of labour potential of domestic TNC to the domestic regulatory and legal base, describes expediency of accounting scientific and technical factors, national mentality and cultural traditions on increase of efficiency of management of labour potential of TNC. The article also offers a number of principles for ensuring formation and efficient use of labour potential at domestic TNC.

**Key words:** globalisation, TNC, labour resources, labour potential, managing labour potential, sources of labour resources, corporate culture, labour market, human capital.

**Pic.:** 1. **Bibl.:** 16.

**Okhota Vitaliy I.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Management, Ternopil National Economic University (vul. Lvivska, 11, Ternopil, 46020, Ukraine)

**E-mail:** ohota\_v@mail.ru

Заданими Державної служби статистики України обсяг унесених з початку інвестування в економіку України прямих іноземних інвестицій (акціонерного капіталу) на 31 грудня 2012 р. становив 54,5 млрд дол. США, що більше порівняно з обсягами на 1 січня 1996 р. в 60,7 раза та складає 1199,3 долара у розрахунку на одну особу населення [13]. Кількість країн світу, з яких надходили інвестиції в економіку України, на 1 січня 1996 р. становила 94 країни, на кінець 2012 р. – 130. Наведені результати свідчать про активізацію та зростання темпів іноземного інвестування, які, у тому числі, відбулися через розвиток транснаціональних корпорацій в Україні, розширення мережі їх філіалів і зростання обсягів діяльності. Поряд із економічними вигодами для економіки країни ТНК через передачу організаційного, управлінського, технологічного досвіду сприяють розвитку даних напрямів на території країни.

Водночас у сучасному глобалізованому світі сформувалося висококонкурентне середовище, в якому вирішальним чинником ефективності діяльності ТНК і його розвитку виступає конкурентоспроможність ресурсного потенціалу. Серед основних імперативів забезпечення конкурентних переваг країни в контексті прогресивних глобалізаційних тенденцій Швиданенко О. А. виділив якість людських ресурсів – враховує фізичні характеристики нації та персональну компетенцію працівників; глобальне мислення – забезпечується реалізацією світових стандартів якості життя [16]. Виходячи з цього, важливою складовою ресурсного потенціалу є трудовий потенціал, який має специфічні особливості формування в ТНК. Господарювання ТНК носить глобальний характер і відбувається одразу на різних географічних ринках, що обумовлює необхідність урахування особливостей його розвитку та країни, у якій діє ТНК. Внаслідок цього сучасними проблемами формування та управління трудовим потенціалом ТНК є джерела його формування, інструменти зміцнення та напрями підвищення ефективності його використання, що потребує проведення досліджень у цьому напрямі.

Враховуючи актуальність проблем розвитку ТНК, значна увага вченими приділяється дослідженню пізніх аспектів розвитку ТНК в умовах глобалізації. Окремі аспекти функціонування транснаціональних корпорацій в умовах глобалізаційних процесів висвітлені в роботах Болгарова Н. К., Паневник Т. М., Швиданенко О. А., Юхименко П. І. [1, 16, 17] та ін. Одним із важливих напрямів досліджень функціонування транснаціональних корпорацій виявлено особливості та проблеми управління трудовим потенціалом. Питанням формування людського капіталу у транснаціональних корпораціях, управління людськими ресурсами, формування глобального внутрішньофірмового менеджменту присвятили роботи Зеленіна А. Е., Кара Н. І., Корженевська В. А., Костюк О. С., Лошакова Є. В. Пісний В. М., Петров А. В., Черноусова М. О. Янковська Л. А. [5 – 8, 15]. Аналіз наукових публікацій показав, що недостатньо уваги приділено дослідженню проблем управління трудовим потенціалом вітчизняних ТНК на сучасному етапі.

*Мета* статті – ідентифікація проблем управління трудовим потенціалом вітчизняних ТНК у сучасних умовах і проведення аналізу чинників, що на нього впливають, визначення принципів ефективного управління трудовим потенціалом вітчизняних ТНК.

Для досягнення успіху та стабільного розвитку ТНК на визначеному географічному ринку потрібний потужний трудовий потенціал, який характеризується необхідною

кількістю працівників з відповідними якісними характеристиками. Більшість аспектів формування трудового потенціалу ТНК пов'язані із специфікою організації їх діяльності. Найхарактернішими рисами ТНК є [12, 17]:

- ✦ доступ до природних та людських ресурсів інших країн;
- ✦ наявність зарубіжних філіалів з виробництва та збуту товарів і послуг на основі прямих інвестицій;
- ✦ створення системи міжнародного виробництва, розпиленого між багатьма країнами, але контрольованого з одного центру;
- ✦ висока інтенсивність внутрішньокорпоративної торгівлі між розташованими в різних країнах підрозділами;
- ✦ відносна незалежність у прийнятті рішень від країн базування та приймаючих країн;
- ✦ глобальна структура зайнятості й міждержавна мобільність менеджерів; розробка, передача й використання передової технології в межах замкнутої корпоративної структури;
- ✦ відмінність ринків праці у країнах-господарях;
- ✦ переміщення працівників між підрозділами компанії, що розташовані в різних країнах;
- ✦ відмінність практики управління людськими ресурсами в різних філіях;
- ✦ національна орієнтація персоналу;
- ✦ ускладнення контролю виконання.

Усі ці особливості впливають на формування трудового потенціалу ТНК. Західні компанії мають значний досвід управління організацією, при цьому вони характеризуються високою якістю менеджменту, використанням інноваційних методів управління, що дозволяє їм більш ефективно реалізовувати наявний трудовий потенціал, що виражається, перш за все, у покращенні результатів та підвищенні продуктивності праці. В ефективно працюючих ТНК трудові ресурси вважаються одним з найцінніших видів ресурсів, при цьому кожний працівник сприймається як джерело доходу, а мета управління трудовим потенціалом ТНК – забезпечення організації достатнім штатом висококваліфікованих та високопрофесійних працівників, самовідданих компанії. Уже доведено, що саме люди накопичують той корпоративний досвід і формують корпоративну культуру, від якої залежить ефективність роботи корпорації [2]. Філософія управління людськими ресурсами виходить з того, що співробітники організації є її найбільш цінним стратегічним активом, який забезпечує постійну перевагу перед конкурентами [17].

Транснаціональні компанії значну увагу приділяють формуванню трудових ресурсів, вони розробляють ефективну стратегічну кадрову політику. При цьому як інструменти приваблення працівників використовують певну систему цінностей та переконань, які має розділяти кожен працівник і діяти відповідно до них, тобто створюють корпоративну культуру, що обумовлює характер життєдіяльності ТНК. Успіх провідних ТНК доводить ключову роль корпоративної культури як високоефективного інструменту взаємодії з персоналом й націлювання його на отримання максимально можливих результатів. Бай С. І., Гайдай Ю. В. і Шеремета Я. І. за результатами проведених досліджень зробили важливий висновок, що корпоративна культура особливо корисний інструмент для успішних компаній, які уже задіяли всі ресурси, та являє собою ресурс підвищення ефективності і резуль-

тативності бізнесу [4]. Погоджуючись із даним положенням, зауважимо, що саме ставлення до персоналу, розуміння його важливої ролі, належний рівень мотивації, чітке розуміння цілей та цінностей у ТНК приваблюють вітчизняних працівників, перш за все, висококваліфікованих, що обумовлює достатньо високі якісні характеристики трудового потенціалу ТНК. Важливим приваблюючим чинником до праці в ТНК є надання можливостей кар'єрного зростання, підвищення кваліфікації, забезпечення умов для постійного розвитку працівників, зарубіжне стажування. У цілому стратегічна кадрова політика в ТНК значно краща, ніж на вітчизняних підприємствах, за рахунок чого їм вдається залучити кращі трудові ресурси, внаслідок чого відбувається перетік найбільш перспективних вітчизняних працівників до зарубіжних компаній, тим самим їх трудовий потенціал зростає, а вітчизняних підприємств – знижується.

На управління трудовим потенціалом вітчизняних ТНК впливають специфічні чинники – особливі вимоги до персоналу ТНК, національні особливості макросередовища, можливі джерела трудових ресурсів (рис. 1).

Під час формування трудових ресурсів ТНК до персоналу висуваються особливі вимоги, серед яких такі [10]:

- ✦ володіння широким професійним досвідом і знаннями інших функціональних сфер, представлених у глобальній організації;
- ✦ здатність встановлювати гарні особисті взаємини в масштабі всієї організації;
- ✦ багатий досвід спілкування та обміну інформацією;
- ✦ здатність гнучко мислити з точки зору взаємозв'язків між підрозділами організації;
- ✦ здатність навчатися і застосовувати отримані знання;
- ✦ сприйнятливості до відмінностей у культурі;
- ✦ мати репутацію прямої і чесною людини.

Суттєвий вплив на управління трудовим потенціалом вітчизняних ТНК справляють національні особливості чинників макросередовища. Під час формування трудового потенціалу та управління ним у ТНК враховують соціально-економічні чинники. Важливу роль відіграють рівень еко-

номічного розвитку країни, стан і тенденції ринку праці, рівень доходів населення. Специфіка розвитку ринків праці обумовлюють відміни трудових витрат. В Україні спостерігається один з найнижчих рівнів оплати праці серед Європейських країн. У 2013 р. Україна посіла 136-е місце в рейтингу Світового банку за рівнем валового доходу на душу населення – на одного українця припадає 3500 доларів. Згідно з даними Державної служби статистики, у 2012 р. середній обсяг річного доходу на одного громадянина по країні становив 23,9 тис. грн [14]. Із таким рівнем доходу Україна потрапила в групу країн з валовим доходом нижчим за середній. Водночас дохід населення країн, що входять до першої групи, перевищує 12 616 доларів на одного громадянина, що в чотири рази вище, ніж в Україні. За рівнем добробуту Україна розташована поряд із Молдовою, Узбекистаном і Грузією. Відтак трудові ресурси України є відносно дешевими для ТНК, тому, пропонуючи рівень оплати праці дещо вищий, ніж у середньому по Україні, у ТНК йдуть працювати найкращі вітчизняні кадри, тим самим створюючи потужний трудовий потенціал в іноземній компанії.

Особливу роль відіграють політико-правові чинники. Виходячи на ринок України, ТНК отримують переваги над вітчизняними підприємствами у нижчих ставках оподаткування, які використовуються для приваблення іноземного капіталу. Відкриваючи все більшу кількість філіалів, створюються нові робочі місця, що сприятиме розвитку ринку праці. Формуючи кадрові ресурси в Україні, ТНК мають дотримуватися вітчизняного трудового законодавства щодо умов і безпеки праці, її оплати (заробітна плата не повинна бути нижчою за встановлений мінімальний її рівень), правил найму та звільнення, норм соціального страхування, надання відпусток, оплати відраджень.

Оскільки пропозицію робочої сили на ринку праці визначають демографічні чинники, вони є важливими для міжнародних корпорацій. Перш за все, природною основою трудового потенціалу є населення країни, тому демографічні тенденції, особливо зміни населення за віковою



Рис. 1. Специфічні чинники управління трудовим потенціалом вітчизняних ТНК\*

\* Складено автором.



структурою впливатимуть на процеси формування трудового потенціалу. В Україні має місце несприятлива вікова структура населення: через процеси старіння за статистичними даними частка населення у віці старше 60 років перевищує 21%, крім того більш 17% – це діти до 17 років [11], отже базова основа трудових ресурсів складає близько 62% населення, тому в ТНК можуть виникнути проблеми із підбором кваліфікованої робочої сили, перспективних кадрів через їх дефіцит. Висока трудова міграція трудових ресурсів в Україні також значно обмежує можливості формування потужного трудового потенціалу.

Науково-технічні чинники в розрізі стану та тенденцій інноваційних процесів у країні справляють вплив на інноваційну здатність та готовність працівників до активної новаторської та творчої діяльності, що є однією з визначальних умов під час відбору претендентів на вакантні посади в міжнародних організаціях. До того ж важливу роль під час управління трудовим потенціалом ТНК відіграють культурні чинники, які визначають менталітет населення країни, його традиції, національні особливості та етнічні відзнаки співробітників, природу взаємовідносин у трудовому колективі, їх ставлення до самої міжнародної корпорації та її діяльності, що матиме вплив на рівень самовіддачі та результати праці. Варто також відзначити важливість природно-кліматичних чинників, які, з одного боку, впливають на природно-ресурсний потенціал, а з іншого – в окремих галузях визначають умови праці.

Усі наведені чинники макросередовища є важливими під час формування та управління трудовим потенціалом ТНК на території України, їх виявлення та урахування дозволить вирішити проблеми достатності та якості трудових ресурсів у ТНК, зокрема у напрямі вибору джерел формування персоналу ТНК, якими є трудові ресурси країни-господаря ТНК, приймаючої країни, третіх країн, кожний із наведених джерел має свої переваги та недоліки. Головними перевагами працівників-експатріантів України є порівняно низькі витрати на оплату праці, висока мотивація та зацікавленість вітчизняних кадрів працювати в ТНК, знання особливостей національної економіки та національних ринків, розуміння культури та національних традицій. Водночас вирішення потребують такі складні аспекти, як забезпечення надійної комунікації з головною компанією, націленість на досягнення її глобальної мети, реалізація обраної стратегії, відповідність політиці, що реалізується, здатність до швидкого освоєння технічних та управлінських інновацій, забезпечення вільного інформаційного обміну. Для вирішення зазначених проблем потрібна дієва система управління трудовим потенціалом ТНК.

На даному етапі дискусійним виявилось питання щодо елементів чи компонентів системи управління трудовим потенціалом ТНК. Серед компонентів, які обумовлюють ефективне управління людськими ресурсами ТНК в Україні, Лошакова Є. В. виділяє адаптацію нормативно-правової бази, створення оптимальних умов праці, забезпечення повної безпеки праці, використання кадрової політики, розвиток системи мотивації, підготовка і розвиток персоналу [8]. Наведені компоненти не забезпечують повною мірою процес управління персоналом, оскільки поза увагою залишаються такі важливі аспекти, як аналіз і планування персоналу, соціальний розвиток і соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом. Юхименко П. І. систему управлін-

ня людськими ресурсами міжнародної корпорації представляє наступними елементами: стратегія управління, організаційна складова управління людськими ресурсами, управління корпоративною культурою, управління відділістю організації, гнучкість, командний дух, підбір кадрів, розвиток людських ресурсів, відносини у колективі [17]. Окремі з наведених елементів доцільно було б віднести до принципів управління, а не виділяти їх в окремі складові системи управління, зокрема, управління відділістю організації, гнучкість, командний дух. Отже, наведені підходи потребують удосконалення.

Виходячи з того, що під системою управління трудовим потенціалом розуміють певну систему впливу на процеси формування, розподілу і використання його відповідно до поточних і стратегічних цілей організації, вважаємо, що вона має містити такі елементи:

- ★ підсистему залучення персоналу, завданням якої є формування вимог до персоналу, дослідження персоналу в організації, оцінка його стану, виявлення потреби та планування персоналу, пошук і організація відбору персоналу, забезпечення розстановки персоналу та його адаптації;
- ★ підсистему розвитку персоналу, яка спрямована на створення умов для кар'єрного зростання, подальшого навчання та підвищення кваліфікації, розвитку трудових відносин;
- ★ підсистема утримання персоналу, до функцій якої належать формування організаційної культури персоналу, визначення системи мотивації та шляхів підвищення лояльності працівників, моніторинг та управління плінністю кадрів.

Для забезпечення формування та ефективного використання трудового потенціалу на вітчизняних ТНК необхідно дотримуватися низки принципів під час управління персоналом – об'єктивних правил управлінської поведінки, що витікають із потреб об'єкта управління [9]. Під час управління персоналом найчастіше використовують такі принципи [3, 9]: науковості, системності, економічності, ієрархічності та зворотного зв'язку, узгодженості, перспективності та прогресивності, комплексності, демократичного централізму, плановості, єдності розпоряджень; відбору, підбору і розстановки кадрів; сполучення єдиноначальності та колегіальності, централізації і децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління; контролю виконання рішень.

З урахуванням особливостей формування та використання трудового потенціалу ТНК сутність окремих принципів трансформується. Зокрема, принцип економічності трактується як ефективна та економічна організація системи управління персоналом, за якої витрати на систему управління персоналом перекирватимуться ефектом у виробництві, отриманим від їх впровадження [9]. У ТНК даний принцип передбачає до того ж вибір джерел формування трудового потенціалу з урахування витрат на оплату праці.

Принцип перспективності та прогресивності поряд із тим, що при формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати перспективи розвитку організації, передові вітчизняні та зарубіжні аналоги [9] у ТНК він набагато ширший. Прогресивність управління персоналом ТНК має забезпечувати відбір персоналу відповідно до здатності кожного потенційного працівника постійно підвищувати професійні навички та якості відповідно до вимог інноваційного розвитку ТНК, проявляти новаторські та творчі здібності, розвивати інтелектуальний рівень.

У ТНК необхідним є дотримання також принципу гнучкості. Враховуючи, що головний офіс ТНК знаходиться в іншій країні, виникає потреба у забезпеченні локальної гнучкості управління трудовим потенціалом, виходячи з потреб компанії та ситуації, що склалося в країні, в якій розташовано філіал.

**В**ажливим для ТНК вважаємо принцип формування унікального кадрового потенціалу. У загальному вигляді він передбачає формування необхідного кількісного і якісного складу управлінських працівників організації [3]. У випадку ТНК його слід трактувати таким чином, що система управління трудовим потенціалом має забезпечити найкращий кількісний та якісний склад працівників, використовуючи різні джерела формування трудових ресурсів, при цьому враховуючи переваги кожного з них. Тобто трудовий потенціал ТНК може бути унікальним за умов використання всіх доступних можливостей пошуку та відбору персоналу серед місцевого населення, працівників компанії країни-власника, третіх країн. За таких умов стає можливим забезпечення інноваційного та інтелектуального лідерства ТНК на міжнародному ринку праці.

Під час управління трудовим потенціалом ТНК важливим також є раціональне маневрування трудовими ресурсами в межах організації, виховання у працівників почуття відданості організації, створення кадрового резерву, особливо вищої ланки управління; децентралізація системи управління, передача необхідних повноважень місцевим менеджерам, зміцнення місцевого кадрового ядра організації, посилення відповідальності місцевих менеджерів за результати роботи.

## ВИСНОВКИ

Глобалізаційні процеси, міжнародна інтеграція обумовили прискорення темпів розвитку ТНК, внаслідок чого швидкими темпами вони освоюють нові географічні ринки, що обумовлює зростання кількісно-якісних потреб у трудових ресурсах і необхідність формування потужного кадрового потенціалу.

Серед найбільш значимих проблем формування кадрового потенціалу вітчизняних ТНК нами визначені соціально-економічна ситуація в Україні та демографічні тенденції. Встановлено необхідність адаптації системи управління трудовим потенціалом вітчизняних ТНК до вітчизняної нормативно-правової бази, доцільність урахування науково-технічних чинників, національного менталітету та культурних традицій.

Для ефективного управління трудовим потенціалом вітчизняним ТНК потрібна дієва система, яка має складатися з підсистем залучення, розвитку та утримання персоналу. Особливо важливими принципами управління трудовим потенціалом на вітчизняних ТНК є принципи економічності, перспективності та прогресивності трудових ресурсів, локальної гнучкості управління, формування унікального кадрового потенціалу. ■

## ЛІТЕРАТУРА

**1. Болгарова Н. К.** Транснаціональні корпорації в аспекті розвитку глобалізаційних процесів / Н. К. Болгарова, Т. М. Паневник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=445>

**2. Брадул О. М.** Проектування інформаційної підсистеми «облік трудових ресурсів» діяльності корпорації / О. М. Брадул [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://old.nuwm.rv.ua/metods/asp/vd/v44ek223.zip>

**3. Воронкова В. Г.** Управління людськими ресурсами : філософські засади [Текст] : навчальний посібник / Під ред. д. ф. н., проф. В. Г. Воронкової. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.

**4. Гайдай Ю. В.** Культура та цінності підприємства – основа стратегії бізнесу / Ю. В. Гайдай, Я. І. Шеремета [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/inek/2011\\_6/82.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2011_6/82.pdf)

**5. Зеленина А. Е.** Особенности и перспективы системы управления трудовыми ресурсами в современных ТНК (на примере филиала Hyundai Motor Company в Санкт-Петербурге) / А. Е. Зеленина, А. В. Петров // Общество. Среда. Развитие (Terra Humana). 2012. – № 1. – С. 29 – 33.

**6. Кара Н. І.** Формування людського капіталу у транснаціональних корпораціях / Н. І. Кара, О. С. Костюк, Л. А. Янковська, В. М. Писний [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2759/1/38.pdf>

**7. Корженевская В. А.** Кадровые стратегии зарубежных ТНК на территории России / В. А. Корженевская / ВАК 08.00.14 / Москва, 2004. – 25 с.

**8. Лошакова Е. В.** Управление человеческими ресурсами ТНК в Украине / Е. В. Лошакова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/4\\_SND\\_2013/Economics/5\\_128037.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SND_2013/Economics/5_128037.doc.htm)

**9.** Менеджмент персоналу в органах ДПС України : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / М. М. Недашківський, Г. І. Євтушенко, Л. П. Гацька, Н. І. Барабанова. – Ірпінь : Академія ДПС України, 2001. – 135 с.

**10. Мильнер Б. З.** Теория организации / Б. З. Мильнер. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2000. – 480 с.

**11.** Населення [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ds/nas\\_rik/nas\\_u/nas\\_rik\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ds/nas_rik/nas_u/nas_rik_u.html)

**12. Сазонець І. Л.** Інвестування : підручник / І. Л. Сазонець, В. А. Федорова. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 312 с.

**13.** Україна – 136-та в світі за рівнем доходу на душу населення [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.unian.ua/news/584386-ukrajina-136-ta-v-sviti-za-rivnem-dohodu-na-dushu-naselennya.html>

**14. Черноусова М. О.** Формування глобального внутрішньо-фірмового менеджменту транснаціональних корпорацій : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02 / М. О. Черноусова ; Донецьк. нац. ун-т. – Донецьк, 2009. – 20 с.

**15. Швиданенко О. А.** Глобальна парадигма конкурентоспроможності: імперативи становлення та розвитку : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.02 / О. А. Швиданенко ; Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. – К., 2007. – 34 с.

**16. Юхименко П. І.** Міжнародний менеджмент навч. посіб. / П. І. Юхименко, Л. П. Гацька, М. В. Півторак та ін. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. – 488 с.

## REFERENCES

Bolharova, N. K., and Panevnyk, T. M. «Transnatsionalni korporatsii v aspekti rozvytku hlobalizatsiinykh protsesiv» [Multinationals in the aspect of globalization]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=445>

Bradul, O. M. «Proektuvannia informatsiinoi pidsystemy «oblik trudovykh resursiv» diialnosti korporatsii» [Designing an information subsystem «Accounting Human Resources» of the corporation]. <http://old.nuwm.rv.ua/metods/asp/vd/v44ek223.zip>

Chornousova, M. O. «Formuvannia hlobalnoho vnutrishnyofirmovoho menedzhmentu transnatsionalnykh korporatsii» [Develop a global internal management of multinational corporations]. avtoref. dys. kand. ekon. nauk: 08. 00. 02, 2009.

Haidai, Yu. V., and Sheremeta, Ya. I. «Kultura ta tsinnosti pidpriemstva – osnova strategii biznesu» [Culture and values of the company – the foundation of business strategy]. [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/inek/2011\\_6/82.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2011_6/82.pdf)

Kara, N. I., Kostyuk, O. S., and Yankovska, L. A. «Formuvannia liudskoho kapitalu u transnatsionalnykh korporatsiakh» [The formation of human capital in multinational corporations]. <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2759/1/38.pdf>

Korzhenevskaya, V. A. «Kadrovye strategii zarubezhnykh TNC na territorii Rossii» [Staffing strategy of foreign TNCs in the territory of Russia]. VAK 08.00.14, 2004.

Loshakova, E. V. «Upravlenie chelovecheskimi resursami TNK v Ukraine» [Human resource management in Ukraine TNK]. [http://www.rus-nauka.com/4\\_SND\\_2013/Economics/5\\_128037.doc.htm](http://www.rus-nauka.com/4_SND_2013/Economics/5_128037.doc.htm)

Milner, B. Z. *Teoriia organizatsii* [Organization theory]. Moscow: Infra-M, 2000.

Nedashkivskii, M. M., Yevtushenko, H. I., and Hatska, L. P. *Menedzhment personalu v orhanakh DPS Ukrainy* [Human resource management in the bodies of the STS of Ukraine]. Irpin: Akademiia DPS Ukrainy, 2001.

«Naselennia» [Population]. [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ds/nas\\_rik/nas\\_u/nas\\_rik\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ds/nas_rik/nas_u/nas_rik_u.html)

Sazonets, I. L., and Fedorova, V. A. *Investuvannia* [Investing]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2011.

Shvydanenko, O. A. «Hlobalna paradyhma konkurentospromozhnosti: imperatyvy stanovlennia ta rozvytku» [Global competitiveness paradigm : the imperatives of formation and development]. *Avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk: 08. 00.02*, 2007.

«Ukraina – 136-ta v sviti za rivnem dokhodu na dushu naselennia» [Ukraine – 136th in the world in terms of per capita income]. <http://www.unian.ua/news/584386-ukrajina-136-ta-v-sviti-za-rivnem-dohodu-na-dushu-naselennia.html>

Voronkova, V. H. *Upravlinnia liudskymy resursamy: filosofski zasady* [Human Resource Management: philosophical foundations]. Kyiv: Professional, 2006.

Yukhymenko, P. I., Hatska, L. P., and Pivtorak, M. V. *Mizhnarodnyi menedzhment* [International Management]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2011.

Zelenina, A. E., and Petrov, A. V. «Osobnosti i perspektivy systemy upravleniia trudovymi resursami v sovremennykh TNK (na primere filiala Hyundai Motor Sompny v Sankt-Peterburge)» [Features and prospects of human resource management in modern TNCs (for example, a branch of Hyundai Motor Sompny in St. Petersburg)]. *Obshchestvo. Sreda. Razvitie (Terra Humana)*, no. 1 (2012): 29-33.

УДК 368.9.06

## РОЗВИТОК МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД

© 2014 СВЕЧКІНА А. Л., СПОДАРЕВА О. Г.

УДК 368.9.06

### Свечкіна А. Л., Сподарева О. Г. Розвиток медичного страхування в Україні: системний підхід

Мета статті полягає в побудові науково обґрунтованої системи медичного страхування для формування ефективного соціально-економічного захисту населення в Україні. Розглядаючи систему медичного страхування як складну систему, було визначено основні її характеристики, а саме: цілісність, ієрархічність, структурність, цілеспрямованість, керованість, динамічність та відкритість. У результаті дослідження було виділено структуру системи медичного страхування, яка містить чотири підсистеми: формування, розподілу, використання фінансових ресурсів і контролю. Обґрунтовано необхідність розвитку системи з метою реалізації таких принципів її функціонування, як перспективність, пріоритетність, реалізованість та поетапність. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є визначення ступеня залучення приватних і державних фінансових ресурсів на охорону здоров'я, організація обов'язкового медичного страхування, подальший розвиток добровільного медичного страхування та лікарняних кас з урахуванням особливостей функціонування національної економіки України. Подальший розвиток системи медичного страхування сприятиме запровадженню державної та приватної підсистем фінансового забезпечення, підвищенню ефективності менеджменту в поєднанні з розвитком медичної науки та забезпечить поступові зміни в системі охорони здоров'я, що благодійно впливатиме на поліпшення здоров'я населення і підвищення соціально-економічної ефективності медичної галузі України.

**Ключові слова:** система медичного страхування, обов'язкове медичне страхування, добровільне медичне страхування, лікарняні каси, система фінансування медичного страхування.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 9.

**Свечкіна Аліна Леонідівна** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра фінансів, Донецький державний університет управління (вул. Челюскінців, 163а, Донецьк, 83050, Україна)

**E-mail:** alina0802@inbox.ru

**Сподарева Олена Григорівна** – викладач, кафедра економіки та підприємництва, Донецький інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом (вул. Софійська, 2, Донецьк, 83077, Україна)

**E-mail:** len\_spod@inbox.ru

УДК 368.9.06

### Свечкіна А. Л., Сподарева О. Г. Развитие медицинского страхования в Украине: системный подход

Цель статьи состоит в построении научно обоснованной системы медицинского страхования для формирования эффективной социально-экономической защиты населения в Украине. Рассмотрев систему медицинского страхования как сложную систему, были определены ее основные характеристики, а именно: целостность, иерархичность, структурность, целенаправленность, управляемость, динамичность и открытость. В результате исследования была выделена структура системы медицинского страхования, которая содержит четыре подсистемы: формирования, распределения, использования финансовых ресурсов и контроля. Обоснована необходимость развития системы с целью реализации таких принципов ее функционирования, как перспективность, приоритетность, реализованность и поэтапность. Перспективами дальнейших исследований в данном направлении являются определение степени привлечения частных и государственных финансовых ресурсов на здравоохранение, организация обязательного медицинского страхования, дальнейшее развитие добровольного медицинского страхования и больничных кас с учетом особенностей функционирования национальной экономики Украины. Дальнейшее развитие системы медицинского страхования будет способствовать внедрению государственной и частной подсистем финансового обеспечения, повышению эффективности менеджмента в сочетании с развитием медицинской науки и обеспечит постепенные изменения в системе здравоохранения, что благотворно повлияет на улучшение здоровья населения и повышение социально-экономической эффективности медицинской отрасли Украины.

**Ключевые слова:** система медицинского страхования, обязательное медицинское страхование, добровольное медицинское страхование, больничные кассы, система финансирования медицинского страхования.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 2. **Библ.:** 9.

**Свечкіна Аліна Леонідівна** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра фінансів, Донецький державний університет управління (вул. Челюскінців, 163а, Донецьк, 83050, Україна)

**E-mail:** alina0802@inbox.ru

**Сподарева Олена Григорівна** – преподаватель, кафедра экономики и предпринимательства, Донецкий институт Межрегиональной Академии управления персоналом (вул. Софійська, 2, Донецьк, 83077, Україна)

**E-mail:** len\_spod@inbox.ru

UDC 368.9.06

### Svechikina A. L., Spodareva O. H. Development of Medical Insurance in Ukraine: System Approach

The goal of the article lies in building up a scientifically justified system of medical insurance for formation of efficient socio-economic protection of population in Ukraine. Having considered the system of medical insurance as a complex system, the article identifies its main characteristics, namely: integrity, hierarchy, structure, purposefulness, controllability, dynamics and openness. In the result of the study the article allocates the structure of the system of medical insurance, which contains four subsystems: formation, distribution, use of financial resources and control. The article justifies a necessity of development of the system with the aim of realisation of such principles of its functioning as prospectiveness, priority, realisation and step-by-step. Prospects of further studies in this direction are identification of the degree of attraction of private and state financial resources for healthcare, organisation of mandatory medical insurance, further development of voluntary medical insurance and health insurance funds with consideration of specific features of functioning of the national economy of Ukraine. Further development of the system of medical insurance would facilitate introduction of the state and private subsystems of financial provision, increase of efficiency of management in combination with development of the medical science and would ensure gradual changes in the healthcare system, which would have a positive influence upon improvement of health of the population and increase of socio-economic efficiency of the medical industry of Ukraine.

**Key words:** system of medical insurance, mandatory medical insurance, voluntary medical insurance, health insurance funds, system of financing medical insurance.

**Pic.:** 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 9.

**Svechikina Alina L.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Finance, Donetsk State University of Management (vul. Chelyuskintsi, 163a, Donetsk, 83050, Ukraine)

**E-mail:** alina0802@inbox.ru

**Spodareva Olena H.** – Lecturer, Department of Economics and Business, Donetsk Institute of Interregional Academy of Personnel Management (vul. Sofiyska, 2, Donetsk, 83077, Ukraine)

**E-mail:** len\_spod@inbox.ru