

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.9.57](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.57)

УДК 339.944:331.108

С. В. Мішина,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та соціальних наук Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, м. Харків

ORCID ID: 0000-0003-4925-5998

О. Ю. Мішин,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, м. Харків

ORCID ID: 0000-0003-1687-4805

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНТРАКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

S. Mishyna

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic and Social Sciences, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv

O. Mishyn

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Business and Economic Analysis, Simon KuznetKharkiv National University of Economics, Kharkiv

FORMATION OF STAFFING FOR INTERNATIONAL CONTRACT ACTIVITIES

Розглянуто сутність понять “кадрове забезпечення”, “міжнародна контрактна діяльність”, “кадрове забезпечення міжнародної контрактної діяльності”. Уточнення понятійного апарату з формування кадрового забезпечення міжнародної контрактної діяльності ґрунтується на систематизації функцій кадрового забезпечення, та поєднанні різних підходів до визначення понять. За результатами аналізу літературних джерел уточнено визначення поняття “кадрове забезпечення міжнародної контрактної діяльності”, що на відміну від існуючих, сформовано: по-перше, на засадах широкого трактування, по-друге, на засадах поєднання процесного, структурного, цільового, функціонального та системного підходів; по-третє, має універсальний характер, що дозволяє розширити сферу застосування визначення. Проаналізовано існуючі підходи до трактування змісту кадрового забезпечення. Серед функцій кадрового забезпечення виділено: визначення потреби, підбір, відбір, наймання персоналу; навчання, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації; адаптацію персоналу; оцінку персоналу; мотивацію персоналу; управління діловою кар’єрою персоналу. Удосконалено методичний підхід щодо формування кадрового забезпечення міжнародної контрактної діяльності за рахунок обґрунтування кадрового складу за кожною з функціональних процедур міжнародної контрактної діяльності та розробки функціональної й організаційної моделей формування кадрового забезпечення. У структурі функціональної моделі формування кадрового забезпечення визначено функціональний зміст управлінських процедур та кадрового забезпечення за підсистемами управління міжнародною контрактною діяльністю, а саме: підготовчою, контрактно-договірною та виконавчою. Організаційна модель формування кадрового забезпечення міжнародної контрактної діяльності становить собою сукупність організаційних взаємозв’язків між групами фахівців, що здійснюють міжнародну контрактну діяльність. Кадрове забезпечення міжнародної контрактної

діяльності запропоновано формувати з охопленням усіх функцій управління персоналом від наймання до розвитку персоналу.

The essence of the concepts "staffing", "international contract activity", "staffing of international contract activity" is considered. Clarification of the conceptual apparatus for the formation of staffing in international contract activities is based on the systematization of the functions of staffing and a combination of various approaches to the definitions of concepts. Based on the results of the analysis of literary sources, the definition of the concept of "staffing of international contract activities" was clarified, which, in contrast to the existing ones, was formed: firstly, on the basis of a broad interpretation, and secondly, on the basis of a combination of process, structural, target, functional and systemic approaches; thirdly, it has a universal character, which makes it possible to expand the scope of the definition. The existing approaches to the interpretation of the content of staffing are analyzed. Among the functions of staffing, the following are highlighted: determination of needs, selection, selection, hiring of personnel; education, training, retraining and advanced training; staff adaptation; personel assessment; staff motivation; business career management of personnel. The methodological approach to the formation of staffing for international contract activities has been improved by justifying the staffing for each of the functional procedures of international contracting and the development of functional and organizational models for the formation of staffing. In the structure of the functional model for the formation of staffing, the functional content of management procedures and staffing for the subsystems of management of international contract activities, namely: preparatory, contractual and executive, are determined. The organizational model for the formation of staffing for international contract activities is a set of organizational relationships between groups of specialists engaged in international contract activities. The staffing of international contracting activities is proposed to be formed taking into account all functions of personnel management from recruitment to personnel development.

Ключові слова: *кадрове забезпечення; кадрове забезпечення міжнародної контрактної діяльності; міжнародна контрактна діяльність; управління персоналом; управління міжнародною контрактною діяльністю.*

Keywords: *staffing; staffing of international contract activities; international contract activities; personnel management; management of international contract activities.*

Постановка проблеми. Управління міжнародною контрактною діяльністю має свої специфічні особливості, пов'язані з відмінностями в законодавстві різних країн, в умовах здійснення контрактної діяльності, в валютній політиці країн, в організації постачать, у процедурі укладення міжнародних контрактів, у правилах ділового спілкування, в особливостях ділового етикету. У зв'язку з актуальністю ефективного управління міжнародною контрактною діяльністю виникає необхідність, перш за все, в формуванні належного кадрового забезпечення. Дійсно, кадри вирішують все. Проте, кадрове забезпечення управління міжнародною контрактною діяльністю вимагає ефективного формування кадрового складу, його адаптації, об'єктивної оцінки, мотивації та розвитку. Формування кадрового забезпечення має охоплювати всі функції управління персоналом від приймання до розвитку персоналу. Кадрове забезпечення доцільно формувати таким чином, щоб воно задовольняло потреби менеджменту суб'єкта міжнародного бізнесу в кваліфікованому персоналі на всіх етапах здійснення контрактної діяльності від пошуку контрагентів, переговорного процесу до укладання і виконня міжнародних контрактів. Це і обумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади формування кадрового забезпечення знайшли відображення у працях таких науковців, як: Грішнова О. А., Жорова Є. Р. [3], Дарміць Р. З., Горішна Г. П. [5], Зозуля В. О. [7], Ілюшина О. Н. [8], Кагановська Т. Є. [9], Ковальова О. П. [10], Котельникова Ю. М. [11], Левченко К. Б. [12] та ін.

Не зважаючи на значну кількість наукових праць, що сприяють розвитку теоретичних засад формування кадрового забезпечення, дослідження потребують питання формування та удосконалення кадрового забезпечення саме в системі управління міжнародною контрактною діяльністю.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є уточнення науково-практичних засад формування кадрового забезпечення управління міжнародною контрактною діяльністю.

Для досягнення мети були поставлені і вирішені такі завдання: уточнити сутність та визначення понять "кадрове забезпечення", "міжнародна контрактна діяльність", "управління міжнародною контрактною діяльністю; розглянути існуючі підходи до формування кадрового забезпечення управління контрактною діяльністю;

обґрунтувати складові та особливості кадрового забезпечення в системі управління міжнародною контрактною діяльністю; розробити модель кадрового забезпечення управління міжнародною контрактною діяльністю.

Виклад основного матеріалу. В літературних джерелах існують доволі різні підходи до розуміння сутності кадрового забезпечення. Це свідчить про динамічний розвиток теорії управління персоналом, і, водночас, про необхідність формування універсального підходу до визначення цього поняття, що дозволить розширити сферу його застосування. Існуючі підходи до визначення поняття “кадрове забезпечення” наведені у табл. 1.

Таблиця 1.
Визначення поняття “кадрове забезпечення”

Автор, джерело	Визначення	Підхід до визначення
Ковальова О. П. [10, с. 90]	Кадрове забезпечення – процес у вигляді ланцюга “пошук” – “відбір” – “залучення” необхідного кількісного та якісного складу працівників з метою проведення інтелектуальної праці для оптимального збалансування інтересів всіх зацікавлених осіб, здійснення стратегічного планування, мінімізації різноманітних ризиків з метою прибуткової діяльності підприємства та залучення інвестиційних коштів	Процесний
Дармиць Р. З., Горішна Г. П. [5, с. 32]	Кадрове забезпечення – комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання і встановлення заздалегідь передбачених стосунків з робочою силою як в самій компанії для подальшого просування кар’єрною драбиною, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних робітників	Структурний
Котельникова Ю. М. [11, с. 201]	Кадрове забезпечення розвитку підприємства – процес реалізації управлінських рішень щодо забезпечення потреб в кадрах шляхом проведення низки заходів з метою досягнення в певних умовах намічених результатів	Процесний
Баранов Д. [1, с. 9]	Кадрове забезпечення – це комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання та встановлення заздалегідь передбачених відносин з робочою силою як у самій компанії для подальшого просування кар’єрними сходами, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних працівників	Структурний
Наук.-ред. колегія : Серьогін С. М., Сороко В. М. та ін. [6, с. 179-180].	Кадрове забезпечення – здійснювана в процесі управління діяльність, змістом якої є забезпечення органів, установ, їх підрозділів необхідним контингентом осіб, які відповідають певним вимогам, інформацією про них, а також впровадження науково-обґрунтованих методів добору, розстановки, професійного навчання, підготовки та перепідготовки кадрів, стимулювання їхньої роботи, правового регулювання трудової діяльності та надання правового захисту працевлаштованим	Структурний

Більшість науковців, а саме Ковальова О. П. [10], Котельникова Ю. М. [11], Дармиць Р. З. та Горішна Г. П. [5] вважають, що кадрове забезпечення слід зводити до пошуку і наймання працівників необхідної кваліфікації. В енциклопедичному виданні під науковою редакцією таких вчених як Серьогін С. М. та Сороко В. М. [6] кадрове забезпечення трактується як управлінська діяльність, пов’язана з добором, розстановкою, навчанням, підготовкою, перепідготовкою кадрів, стимулюванням та правовим захистом працівників.

Як на нашу думку, такий підхід заслуговує на увагу, оскільки охоплює не тільки задоволення первинної потреби в кадрах, а й забезпечення їх розвитку до необхідного рівня кваліфікації.

Щодо підходів до визначення кадрового забезпечення, наведених у табл. 1, то вони представлені лише структурним та процесним підходами.

Автори ж, кадрове забезпечення пропонують трактувати з позицій різних управлінських підходів: процесного, цільового, функціонального, структурного та системного, про що і свідчить табл. 2.

Таблиця 2.
Авторські визначення поняття “кадрове забезпечення” з позицій різних управлінських підходів

Підхід до визначення	Авторське визначення
Процесний	Процес задоволення потреб підприємства в персоналі необхідної кваліфікації та розвитку його професійно-кваліфікаційних характеристик шляхом забезпечення ефективного процесу адаптації, оцінки, мотивації, навчання та кар’єрного просування персоналу
Структурний	Комплекс дій, спрямованих на прийняття рішень щодо задоволення потреби в персоналі, його адаптації, оцінки, мотивації, навчання та кар’єрного просування
Цільовий	Діяльність, здійснювана підприємством з метою забезпечення підприємства персоналом необхідної кваліфікації та розвитку його професійно-кваліфікаційних характеристик
Функціональний	Сукупність функцій, виконуваних в рамках підбору, відбору, наймання персоналу, його адаптації, мотивації, оцінки, кар’єрного просування задля задоволення потреби підприємства в персоналі необхідної кваліфікації

Системний	Сукупність взаємопов'язаних підсистем, що функціонують задля задоволення потреби в персоналі, його адаптації, оцінки, мотивації, навчання та кар'єрного просування
Комбінований	Сукупність послідовних управлінських дій та процесів, пов'язаних з реалізацією функцій відбору, наймання, адаптації, оцінки, мотивації, навчання та управління кар'єрою, здійснюваних з метою забезпечення підприємства персоналом необхідної кваліфікації та розвитку його професійно-кваліфікаційних характеристик

На відміну від існуючих, авторське визначення кадрового забезпечення сформовано: по-перше, на засадах широкого трактування, не тільки як процесу забезпечення підприємства кадрами необхідної кваліфікації, а й розвитку його професійно-кваліфікаційних характеристик; по-друге, на засадах поєднання процесного, структурного, цільового, функціонального та системного підходів; по-третє, має універсальний характер, що дозволяє розширити сферу його застосування.

Аргументом на користь широкого трактування є й той факт, що вузьке трактування кадрового забезпечення не співвідноситься з широким переліком функцій кадрового забезпечення, які наводять вчені у своїх наукових дослідженнях. В літературі поняття функцій та складових кадрового забезпечення за змістом є синонімами, тому можуть спільно розглядатися.

Так, як на думку Люшиної О.Н., до функцій кадрового забезпечення слід віднести:

- створення умов для комплектування висококваліфікованими кадрами, навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
- сприяння впровадженню новітніх методів і форм роботи з кадрами, розвитку ділових та моральних якостей працівників;
- надання сприяння в працевлаштуванні випускників;
- балансування потреб в кадрах на основі прогнозів стратегічного розвитку регіонів і підготовкою фахівців у вузах;
- моніторинг ринку праці;
- проведення аналізу результатів діяльності регіону відносно його кадрового забезпечення;
- вирішення соціально-побутових проблем працівників, питань надання встановлених чинним законодавством пільг та допомог тощо [8].

Підхід Люшиної О. Н. поєднує значний перелік функцій кадрового забезпечення як на мікро-, так і на макро- та мезорівнях. Щодо кадрового забезпечення на мікрорівні Люшина О.Н. виділяє дві функції [8]: створення умов для комплектування висококваліфікованими кадрами, навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; сприяння впровадженню новітніх методів і форм роботи з кадрами, розвитку ділових та моральних якостей працівників. Такий перелік функцій не є вичерпним, оскільки не включає оцінку, мотивацію, управління діловою кар'єрою та інші функції.

Кагановська Т.Є. надає такий перелік функцій кадрового забезпечення в органах державного управління:

- залучення (комплектування) органів державного управління висококваліфікованими, морально стійкими кадрами;
- вивчення та аналіз стану роботи з відбору, розстановки, зміцнення та збереження професійних кадрів, навчання і виховання працівників, розробки заходів щодо вдосконалення цієї роботи;
- впровадження новітніх методів і форм роботи з кадрами; вивчення ділових та моральних якостей державних службовців, створення резерву персоналу;
- проведення службового атестування державних службовців;
- планування потреб органів державного управління;
- організацію та здійснення заходів щодо профілактики порушень законності в діяльності органів державного управління;
- організацію ведення обліків порушень законності і надзвичайних подій серед особового складу, аналіз та узагальнення такої інформації;
- організацію роботи щодо здійснення наставництва над молодими працівниками;
- вирішення соціально-побутових проблем працівників, питань надання встановлених чинним законодавством пільг та допомог [9, с. 46-47].

Перелік функцій кадрового забезпечення, наданих Кагановською Т. Є. є доволі вичерпним і враховує специфіку роботи органів державного управління.

Як на нашу думку, повним є перелік функцій кадрового забезпечення, запропонований Левченко К. Б. Перелік включає: планування (визначення кількості працівників та ступеня їх підготовки), залучення та підготовки кадрів, добору та розстановки кадрів, встановлення правових засад проходження державної служби, роботу з резервом, соціалізацію, професійний розвиток, оцінювання показників діяльності, оплати праці, мотивації, соціального забезпечення кадрів, роботу з ветеранами [12, с.109].

Зозуля В.О. [7] пропонує такий перелік функцій кадрового забезпечення органів державної влади за демократичного виду врядування:

- розробку планів роботи із кадрами, визначення щорічних потреб у кадрах для державних органів, формування замовлення на підготовку майбутніх державних службовців, підвищення кваліфікації державних службовців;

аналіз кадрового складу державних органів;
розробку та впровадження дієвої системи формування кадрового резерву у відповідності до щорічних потреб, контроль за відповідністю кандидатів встановленим вимогам;
залучення кваліфікованих кадрів шляхом систематичного оновлення системи відбору та запровадження інноваційних технологій;
забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
оцінювання результатів діяльності державних службовців;
здійснення соціального захисту службовців;
розроблення систем вдосконалення відбору, розстановки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, соціального захисту державних службовців;
розроблення систем відбору кадрів у відповідності до вимог сьогодення;
розроблення систем заохочень (мотивацій) як необхідної складової їх ефективної діяльності;
підвищення авторитетності державної служби, шляхом проведення профорієнтаційних заходів серед населення держави.

Вищезгаданий перелік має чітку спрямованість на застосування в органах державної влади.

Манжула А. та Янко О. вважають, що у системі кадрового забезпечення розв'язується весь комплекс питань, пов'язаних з відбором, розстановкою кадрів, службовим просуванням співробітника, присвоєнням звань, атестаційною оцінкою його професійних і особистих якостей на всіх етапах проходження служби, з правовим регулюванням порядку умов служби, профілактикою порушень дисципліни, визначенням потреб у фахівцях для органів і підрозділів [13, с. 84].

Мякішев Г. М. наводить складові кадрового забезпечення в органах внутрішніх справ: організаційно-штатна робота; підбір кадрів; розстановка кадрів; підготовка кадрів; присвоєння спеціальних звань; оцінка кадрів; забезпечення службового просування кадрів; виховання кадрів; соціальне забезпечення кадрів; стимулювання службової активності кадрів; зміцнення законності та службової дисципліни в діяльності кадрів; звільнення кадрів; робота з ветеранами [14, с. 82]. Такий перелік для застосування в управлінні міжнародною контрактною діяльністю має бути скоригований.

На думку Ю. Битяка, елементами процесу комплектування державного апарату та апарату органів місцевого самоврядування є виявлення кількісних та якісних потреб у кадрах, їх підготовка, добір, розстановка, визначення способів зайняття посад, встановлення правових засад проходження державної служби чи служби в органах місцевого самоврядування, шляхів підвищення кваліфікації, визначення засад перевірки виконання службовцями покладених на них завдань [3, с. 17].

Термінологічний словник за редакцією Бандурки О.М. містить такий перелік функцій: кількісне та якісне планування кадрів; маркетинг кадрів (персоналу); навчання кадрів; управління адаптацією кадрів; стимулювання кадрів; соціальну політику; інформаційну політику; сприяння діяльності органів та підрозділів внутрішніх справ і деякі інші елементи [15, с. 32].

Бардадим О. основними складовими кадрового забезпечення вважає такі, як інтелектуальна, кваліфікаційна, професіональна, кадрова, технологічна та організаційна. Організаційна складова кадрового забезпечення підприємства включає високий рівень організації та культури праці, знаходить своє вираження в чіткості, ритмічності, погодженості трудових зусиль та високого ступеня задоволеності робітників своєю працею. Організаційна складова кадрового забезпечення в багатьох факторах визначає ефективність функціонування трудового колективу як системи загалом та кожного працівника зокрема, що пов'язано з ефективним використанням кадрового потенціалу [2, с. 71].

Грішнова О. А. [4, с. 195] розглядає кадрове забезпечення відносно антикризового корпоративного управління, як сукупність таких складових: об'єкт, суб'єкт управління, оптимізація персоналу, утримання персоналу, розвиток персоналу, підтримка персоналу. Такий перелік складових обумовлений специфікою антикризового управління. Проте, як на нашу думку, охоплює більшість функцій з управління персоналом.

Аналіз підходів до визначення функцій та складових кадрового забезпечення свідчить про їх різноманітність і, водночас, необхідність систематизації, упорядкування та уніфікації. Це дозволить сформувати перелік функцій, що має універсальний характер і може бути застосований на підприємствах будь-якої сфери діяльності (табл. 3).

Таблиця 3.
Аналіз підходів до визначення функцій кадрового забезпечення

Автори	Визначення потреби, підбір, відбір, наймання персоналу	Навчання, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації	Адаптація персоналу	Оцінка персоналу	Мотивація персоналу	Управління діловою кар'єрою	Інші функції
Люшина О. Н. [8]	+	+					+
Кагановська Т. Є. [9]	+	+	+	+			+
Зозуля В.О. [7]	+	+		+	+	+ (кадровий резерв)	+
Манжула А., Янко О. [13]	+	+		+		+	+
Мякішев Г. М. [14]	+	+		+	+	+	+
Битяк Ю. [3]	+	+				+	+
Бандурка О.М. [15]	+	+	+		+		+

Не всі підходи охоплюють такі функції кадрового забезпечення, як адаптація, мотивація, оцінка та управління діловою кар'єрою. Проте, більшість авторів надають доволі широкий перелік функцій кадрового забезпечення. І це підтверджує доцільність запропонованого авторами та наведеного в табл. 2 широкого трактування досліджуваного поняття.

Питання управління міжнародною контрактною діяльністю знайшли у праці [16]. Проте, вони потребують подальшого дослідження, зокрема, щодо кадрового забезпечення. В літературних джерелах [3, 4, 6, 7, 9, 10, 13, 15] розглядаються питання формування кадрового забезпечення в органах державної влади, внутрішніх справ, в системі антикризового управління. Жодне з вище зазначених літературних джерел не розглядає формування кадрового забезпечення в системі управління міжнародною контрактною діяльністю.

Як на думку авторів, міжнародна контрактна діяльність – це діяльність, пов'язана з пошуком потенційних партнерів на міжнародному ринку, укладанням міжнародних контрактів та забезпеченням їх виконання за умов мінімізації витрат часу і коштів. Всі ці етапи міжнародної контрактної діяльності вимагають відповідного кадрового забезпечення, тобто підбору, наймання, адаптації, оцінювання, мотивації та розвитку кадрового складу.

Формування кадрового забезпечення у складі управління міжнародною контрактною діяльністю має специфічні особливості та умови. Як на нашу думку, серед них слід виділити:

- 1) забезпеченість підприємства висококваліфікованими фахівцями з міжнародного права;
- 2) обізнаність персоналу з особливостями проведення ділових переговорів з іноземними партнерами з різних країн світу;
- 3) забезпеченість персоналом, необхідним для організації здійснення міжнародних логістичних операцій;
- 4) необхідність у забезпеченні психологічного супроводу процесу укладання міжнародних контрактів;
- 5) забезпечення злагодженої роботи різних структурних підрозділів в процесі підготовки, укладання та виконання міжнародних контрактів;
- 6) забезпечення ефективного контрактного регулювання міжнародного бізнесу.

Регулювання міжнародної контрактної діяльності, як на нашу думку, має здійснюватися з дотриманням таких вимог:

- швидке реагування на зміни міжнародного бізнес-середовища;
- забезпечення оптимальної деталізації договірних зобов'язань;
- врахування норм міжнародного права;
- визначення оптимальних для суб'єкта міжнародного бізнесу фінансових, організаційних, валютних, транспортних, страхових та цінових умов контракту.

Управління міжнародною контрактною діяльністю, як на нашу думку, має включати такі етапи:

- 1) підготовка до укладання міжнародних контрактів;
- 2) договірний процес (укладання міжнародних контрактів);
- 3) виконання міжнародних контрактів.

Формування кадрового забезпечення управління міжнародною контрактною діяльністю доцільно здійснювати за етапами управління. Як на нашу думку, у системі управління міжнародною контрактною діяльністю доцільно виділяти такі підсистеми: підготовчу (для етапу підготовки до укладання міжнародних контрактів); контрактно-договірну (для етапу укладання міжнародних контрактів); виконавча підсистема (для етапу виконання міжнародних контрактів).

Як на думку авторів, модель формування кадрового забезпечення управління міжнародною контрактною діяльністю має формуватися виходячи з функціонального змісту контрактної діяльності (табл. 4).

Таблиця 4.

Функціональна модель формування кадрового забезпечення міжнародної контрактної діяльності

Підсистема управління міжнародною контрактною діяльністю	Функціональний зміст процедур	Кадрове забезпечення	Група фахівців
Підготовча підсистема	Аналіз міжнародного ринку	Аналітики міжнародного відділу	Проектна група
	Аналіз міжнародного бізнес-середовища		
	Пошук контрагентів	Маркетологи	
	Аналіз умов здійснення міжнародної контрактної діяльності (цінових, транспортних, фінансових, валютних)	Економісти, логісти, фінансисти	
Контрактно-договірна підсистема	Підготовка до проведення переговорів	Фахівці з міжнародного права	Контрактно-договірна група
	Попередні переговори	Переговорна група	
	Підготовка попереднього тексту міжнародного контракту	Фахівці з міжнародного права, перекладачі	
	Здійснення переговорного процесу	Менеджери, психологи, фахівці з міжнародного права	
	Вибір та узгодження умов постачання Інкотермс 2020	Фахівці контрактного та логістичного відділів	
	Укладання міжнародних контрактів	Топ-менеджмент	
Виконавча підсистема	Виконання фінансових зобов'язань за міжнародним контрактом	Фахівці фінансового відділу, бухгалтерії	Виконавча група
	Організація логістичних операцій (завантаження, розвантаження, транспортування)	Фахівці з міжнародної логістики	
	Передача товару клієнтам	Фахівці з міжнародної логістики, транспортування	
	Оцінка ефективності контрактної діяльності	Аналітики міжнародного відділу, менеджери середньої та вищої ланки управління	

(авторська розробка)

Переговорний процес – це найважливіша ланка міжнародної контрактної діяльності, якій передують підготовчий процес. І як результат успішного виконання контрактів – виконання умов укладених контрактів.

Порядок безпосередньої підготовки до переговорів, як на нашу думку, має включати такі етапи: аналіз міжнародного бізнес-середовища; визначення мети і завдань переговорів; інформаційну підготовку до переговорів, тобто аналіз інформації про контрагента та умови постачання; відпрацювання формулювань, понять, суджень; визначення послідовності і змісту аргументації; формування складу учасників переговорної групи; визначення місця і часу проведення переговорів.

Укладання міжнародних контрактів має включати: попередні переговори; підготовку проекту контракту; комерційні переговори, які включають: узгодження умов контракту; парафування тексту контракту; підписання контракту.

Як на думку авторів, між групами фахівців, що здійснюють міжнародну контрактну діяльність має бути налагоджено міжфункціональні зв'язки та обмін інформацією (рис. 1).

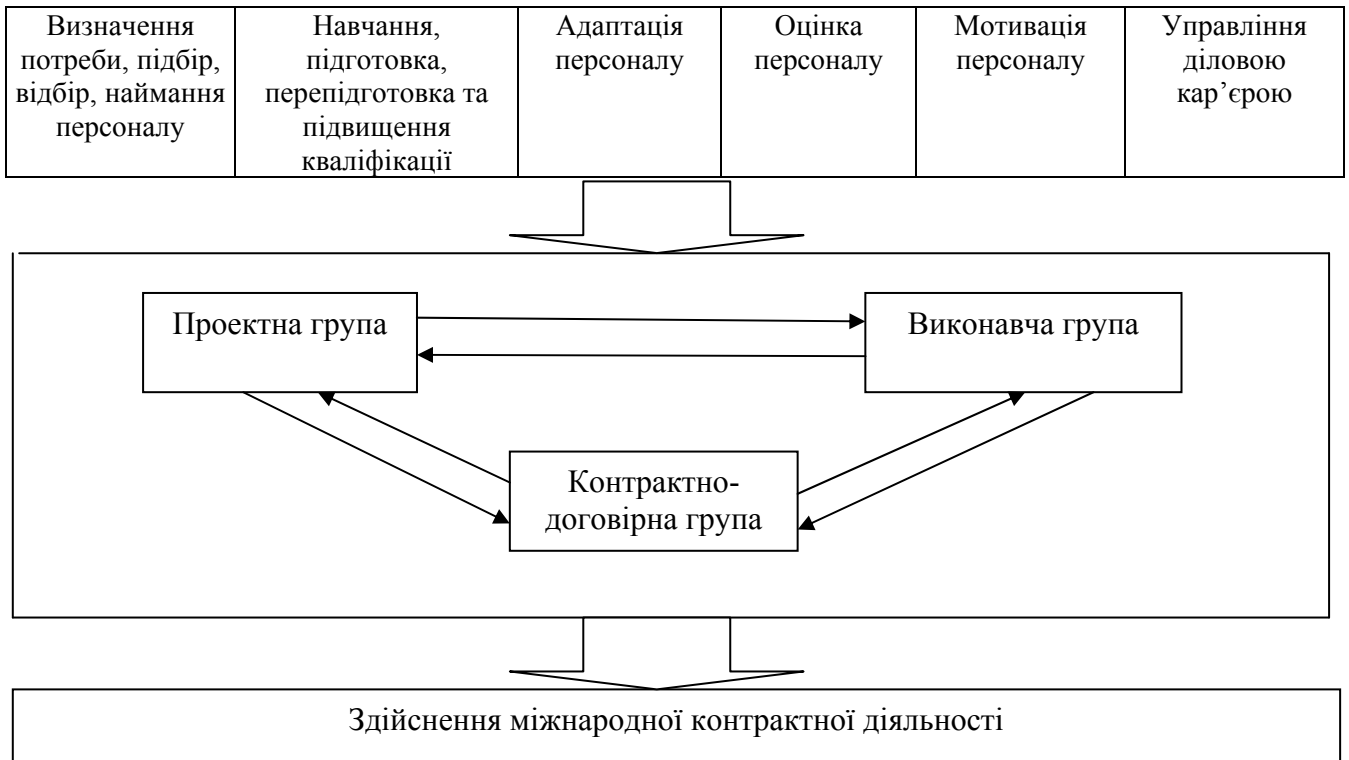


Рис. 1. Організаційна модель формування кадрового забезпечення міжнародної контрактної діяльності
(авторська розробка)

Підсумовуючи результати дослідження зазначимо, що під кадровим забезпеченням міжнародної контрактної діяльності слід розуміти сукупність послідовних управлінських дій та процесів, пов'язаних з реалізацією функцій відбору, наймання, адаптації, оцінки, мотивації, навчання та управління кар'єрою персоналу, здійснюваних з метою забезпечення ефективного укладання та виконання міжнародних контрактів персоналом необхідної кваліфікації.

Запропоноване визначення кадрового забезпечення міжнародної контрактної діяльності, на відміну від існуючих, охоплює весь перелік функцій управління персоналом та сформульоване на засадах поєднання процесного, структурного, цільового, функціонального та системного підходів, що забезпечує універсальність визначення та дозволяє розширити сферу його застосування.

Таким чином, кадрове забезпечення є доволі складним процесом особливо в умовах його формування для забезпечення ефективної міжнародної контрактної діяльності. Кадрове забезпечення міжнародної контрактної діяльності, як на нашу думку, має охоплювати всі функції управління персоналом від наймання до розвитку персоналу. Процедури з мотивації та розвитку персоналу доцільно здійснювати в рамках функціональних груп: проектної, контрактно-договірної, виконавчої. Доцільність здійснення спільних заходів з мотивації та розвитку персоналу пояснюється тим, що персонал, який входить до цих груп, поєднує спільна мета, завдання та необхідність обміну інформацією.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень. Таким чином, науковою новизною даного дослідження є:

уточнення визначення поняття “кадрове забезпечення міжнародної контрактної діяльності”, що на відміну від існуючих, сформовано: по-перше, на засадах широкого трактування, не тільки як процесу забезпечення підприємства персоналом необхідної кваліфікації, а й ефективного його використання та розвитку професійно-кваліфікаційних характеристик; по-друге, на засадах поєднання процесного, структурного, цільового, функціонального та системного підходів; що забезпечує універсальність визначення та дозволяє розширити сферу його застосування.

удосконалення методичного підходу щодо формування кадрового забезпечення міжнародної контрактної діяльності за рахунок обґрунтування кадрового складу за кожною з функціональних процедур міжнародної контрактної діяльності та розробки універсальної моделі формування кадрового забезпечення.

Перспектива подальших наукових досліджень у даному напрямі полягає в розробці механізму формування кадрового забезпечення міжнародної контрактної діяльності.

Список літератури.

1. Баранов Д. Сучасні відділи кадрів та можливість їх інтеграції в HR-департаменти / Д. Баранов, Н. Садова // Праця і закон. – 2009. – № 8. – С. 8 – 11.
2. Бардадим О. Концепція стимулювання креативності персоналу підприємства на основі аналізу його компетенцій / О. Бардадим // Економіка та держава. – 2010. – № 9. – С. 70 – 73.

3. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: проблеми становлення, розвитку та функціонування: Автореф. дис. докт. юрид. наук: 12.00.07. – Харків: Нац. юрид. акад. України ім. Я. Мудрого, 2006. – 36 с.
4. Грішнова О. А. Кадрове забезпечення ефективної системи антикризового корпоративного управління / О. А. Грішнова, С. Р. Жорова // Проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 193 – 198.
5. Дарміць Р. З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності / Р. З. Дарміць, Г. П. Горішна // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 778. – С. 26 – 34.
6. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін, В. М. Сороко та ін. – Київ : НАДУ, 2011. – 524 с.
7. Зозуля В. О. Ефективне кадрове забезпечення – складова демократичного врядування [Електронний ресурс] / В. О. Зозуля // Державно-управлінські студії. – 2017. – № 5. – Режим доступу: <http://www.dus.nayka.com.ua/?op=1&z=28>.
8. Ілюшина О. Н. Теоретико-методологічні основи кадрового забезпечення курортно-туристичного регіону: сутність, структура, особливості [Електронний ресурс] / О. Н. Ілюшина. – Режим доступу : <http://www.sworld.com.ua/konfer30/1072.pdf>.
9. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія / Т. Є. Кагановська. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. – 330 с.
10. Ковальова О. П. Значення кадрового забезпечення для попередження дисфункціональності Наглядових рад підприємств / О. П. Ковальов // Економіка транспортного комплексу. – 2019. – Вип. 34. – С. 86 – 98.
11. Котельникова Ю. М. Кадрове забезпечення розвитку підприємства / Ю. М. Котельникова // Інфраструктура ринку. – 2018. – № 19. – С. 201 – 209.
12. Левченко К. Б. Проблеми кадрового забезпечення процесів формування тендерної політики в Україні / К. Б. Левченко // Право і безпека. – 2004. – № 1. – С. 108 – 112.
13. Манжула А. Кадрове забезпечення органів внутрішніх справ на тлі становлення демократичних процесів в Україні / А. Манжула, О. Янко // Підприємництво, господарство і право. – 2005. – № 3. – С. 82 – 85.
14. Мякішев Г. М. Организация кадровой службы. – Москва: Академия МВД, 2000. – 182 с.
15. Термінологічний словник з управління персоналом органів внутрішніх справ України / Укладач Н.П. Матюхіна; за заг. ред. О. М. Бандурки. – Харків.: Ун-т внутр. справ, 2000. – 120 с.
16. Шталь Т. В. Проблеми вдосконалення управління міжнародною контрактною діяльністю підприємства / Т.В. Шталь, С.В. Бестужева, С.С. Тишкевич // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2017. – Вип. 2 (26). – С. 180 – 197.

References.

1. Baranov, D. and Sadova, N. (2009), "Modern personnel departments and the possibility of their integration into HR departments", *Pratsia i zakon*, vol. 8, pp. 8 – 11.
2. Bardadym, O. (2010), "Concept of stimulating creativity of the personnel of the enterprise on the basis of analysis of its competences", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 9, pp. 70-73.
3. Bytyak, Yu. P. (2006), "Civil service in Ukraine: problems of formation, development and functioning", Abstract of Ph.D. dissertation, Legal Sciences, Nat. jurid. acad. Of Ukraine named after J. Mudry, Kharkiv, Ukraine.
4. Hrishnova, O. A. and Zhorova, Ye. R. (2014), "Staffing of the effective system of anti-crisis corporate governance", *Problemy ekonomiky*, vol. 1, pp. 193 – 198.
5. Darmits', R. Z. and Horishna, H. P. (2013), "Staffing of the enterprise in terms of development of international competitiveness", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'viv's'ka politekhnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, vol. 778, pp. 26 – 34.
6. Seriohin, S. M. and Soroko, V. M. (2011), *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedia of public administration], in 8 vol., vol. 6th, Derzhavna sluzhba, NADU, Kyiv, Ukraine.
7. Zozulia, V. O. (2017), "Effective staffing – a component of democratic governance", *Derzhavno-upravlins'ki studii*, vol. 5, [Online], available at: <http://www.dus.nayka.com.ua/?op=1&z=28> (Accessed 8 September 2020).
8. Iliushyna, O.N. (2013), "Theoretical and methodological bases of staffing of the resort and tourist region: essence, structure, features", [Online], available at: <http://www.sworld.com.ua/konfer30/1072.pdf> (Accessed 8 September 2020).
9. Kahanovs'ka, T. Ye. (2010), *Kadrove zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: monohrafiia*, [Staffing of public administration in Ukraine: monograph], KhNU imeni V. N. Karazina, Kharkiv, Ukraine.
10. Koval'ova, O. P. (2019), "The value of staffing to prevent dysfunction of the Supervisory Boards of enterprises", *Ekonomika transportnoho kompleksu*. vol. 34, pp. 86 – 98.
11. Kotel'nykova, Yu. M. (2018), "Staffing of enterprise development", *Infrastruktura rynku*, vol. 19, pp. 201 – 209.
12. Levchenko, K. B. (2004), "The value of staffing to prevent dysfunction of the Supervisory Boards of enterprises", *Pravo i bezpeka*, vol. 1, pp. 108-112.
13. Manzhuła, A. and Yanko, O. (2005), "Staffing of internal affairs bodies against the background of the formation of democratic processes in Ukraine", *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. vol. 3, pp.82 – 85.

14. Mjakishev, G. M. (2000), *Organizacija kadrovoj sluzhby* [Organization of personnel service], Akademiya MVD, Moscow, Russia.

15. Matiukhina, N. P. and Bandurka, O. M. (2000), *Terminolohichnyj slovnyk z upravlinnia personalom orhaniv vnutrishnikh sprav Ukrainy* [Terminological dictionary on personnel management of internal affairs bodies of Ukraine], Un-t vnutr. sprav, Kharkiv, Ukraine.

16. Shtal', T. V., Bestuzheva, S.V. and Tyshkevych, S.S. (2017), “ Problems of improving the management of international contract activities of the enterprise”, *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, vol. 2 (26), pp. 180 – 197.

Стаття надійшла до редакції 13.09.2020 р.