

## ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 334.012.6:005

Т.Р. Кармазіна

О.В. Захарова, проф., д-р екон. наук

*Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна***Специфіка управління персоналом у малому бізнесі**

Обґрунтовано доцільність більш глибокого дослідження специфіки управління персоналом безпосередньо у малому бізнесі. Визначено та проаналізовано чинники, що впливають на рівень результативності управління персоналом. Обґрунтовано особливості здійснення кожного етапу процесу управління персоналом в малих підприємствах та визначено можливі позитивні й негативні наслідки. Запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом в малому бізнесі

**менеджмент, управління персоналом, малі підприємства, етапи управління**

Т.Р. Кармазіна

О.В. Захарова, проф., д-р екон. наук

*Черкасский государственный технологический университет, г. Черкассы, Украина***Специфика управления персоналом в малом бизнесе**

Обоснована целесообразность более глубокого исследования специфики управления персоналом непосредственно в малом бизнесе. Определены и проанализированы факторы, влияющие на уровень результативности управления персоналом. Обоснованы особенности осуществления каждого этапа процесса управления персоналом в малых предприятиях и определены возможные позитивные и негативные последствия. Предложены рекомендации по повышению эффективности управления персоналом в малом бизнесе.

**менеджмент, управление персоналом, малые предприятия, этапы управления**

**Постановка проблеми.** Проблема досягнення ефективності різних процедур управління персоналом, незважаючи на досить тривалий час її теоретичного розв'язання науковцями світу, все ще залишається досить актуальною для сучасних українських підприємств та особливо для малого бізнесу. Дійсно, сьогодні в Україні малий бізнес починає поступово розвиватися, підприємці відкривають власні справи і держава у цьому їм сприяє, створюючи відповідне нормативне поле. Водночас уряд формує виключно законодавчу основу існування малого бізнесу, а соціально-економічна ефективність функціонування самої організації залежить від досягнутої результативності взаємодії її керівництва безпосередньо з персоналом. Адже ключовим фактором успіху є згуртованість, єдність, взаєморозуміння і взаємодопомога, ступінь лояльності та довіри персоналу до керівників та до організації в цілому. Проте досягти такого результату досить складно через наявність великої кількості обмежень організаційно-управлінського, фінансово-економічного та психологічного характеру.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти теорії, методології та практики управління персоналом висвітлено в роботах В. Весніна [2], Н. Гавкалової [3], В. Данюка [9], А. Кібанова [5], А. Колота [6], Л. Лукічова [8], Ю. Одегова [10], О. Пожар [13], О. Скібіцького [15]. Питанням формування і функціонування системи управління персоналом сучасного українського підприємства присвячено праці Л. Балабанової [1], О. Крушельницької [7], Л. Пошелюжної [14]. Водночас, незважаючи на велику кількість наукових праць з управління персоналом, питання щодо специфіки ефективного управління персоналом в малому бізнесі так і залишаються досі нерозв'язаними.

© Т.Р. Кармазіна, О.В. Захарова, 2017

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення особливостей та констатація проблем у сфері управління персоналом в невеликій українській організації, обґрунтування напрямів підвищення результативності процесу управління персоналом у сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Управління персоналом – це досить складна та відповідальна галузь менеджменту, від результативності якої у значній мірі залежить загальна ефективність діяльності підприємства та конкурентність його продукту на ринку. Водночас на загальну результативність управління персоналом впливає велика кількість чинників, нівелювання негативного впливу кожного з яких вимагає вчасного корегування кожної складової процедури даного процесу. До найбільш впливових чинників слід віднести такі:

1) розмір компанії – чим більшим за розміром є підприємство, тим апіорі більше можливостей і підстав воно має для власного прогресивного розвитку, проте втрачає маневреність та швидкість у прийнятті рішень, що може негативно позначатися на кінцевих результатах діяльності підприємства;

2) рівень професійної компетентності персоналу та наявність талантів – чим вищим є вихідний рівень компетентності персоналу, тим менших зусиль необхідно буде докласти керівництву, щоб довести його до необхідного рівня;

3) ступінь лояльності персоналу до керівництва та компанії в цілому – чим вищою є лояльність персоналу, тим більшим є ступінь зацікавленості працівників у збільшенні продуктивності власної праці та підвищенні рівня конкурентоспроможності підприємства;

4) дієвість системи стимулювання – вірно обрані критерії стимулювання є запорукою успішної діяльності підприємства на перспективу;

5) наявність власної бази розвитку персоналу – в умовах обмеженості та дефіциту вільних коштів, наявність розвиненої інфраструктури професійного розвитку персоналу є запорукою безперервного процесу зростання його професійної компетентності тощо.

Водночас чинник, пов'язаний із розміром компанії є одним із найбільш впливових і активних. До ж того дія цього чинника на фундаментальному рівні визначає підходи до загальної системи управління, так як значним чином корегує всі складові та етапи здійснення цього складного процесу. Залежно від розміру підприємства значним трансформаціям підлягає і процедура безпосереднього управління персоналом на підприємстві. При цьому на кожному малому підприємстві створюється власна політика щодо управління персоналом, яка формується залежно від обраного керівником стилю управління та може через це сильно відрізнятись одна від одної. Узагальнені особливості здійснення загальноприйнятих етапів управління персоналом на малих підприємствах наведено у табл. 1.

Наведена у таблиці характеристика шести основних етапів управління персоналом в умовах малого підприємства носить узагальнюючий характер і охоплює через це всі процедури аналізованого процесу, проте в практичних умовах невеликі за розміром підприємства можуть окремі етапи не здійснювати через відсутність нагальної необхідності в них.

Першою й основною особливістю управління персоналом в невеликих підприємствах є те, що всі без виключення кадрові процедури лежать в кругу обов'язків їх безпосередніх керівників [12, с. 324]. За цих умов загальна результативність функціонування та конкурентоспроможність підприємства на ринку будуть залежати від професійних та особистісних якостей керівника, його здатності переконувати, надихати та мотивувати персонал до високопродуктивної й інтелектуальної праці, професійного чуття та обізнаності про актуальний стан справ за сферою діяльності.

Таблиця 1 – Особливості здійснення кожного етапу управління персоналом в умовах малого підприємства та можливі позитивні й негативні наслідки від цього\*

Етапи процесу управління персоналом	Особливості реалізації в умовах малого підприємства	Можливі позитивні наслідки	Можливі негативні наслідки
1. Пошук та відбір персоналу	Основою при відборі кандидату на певну посаду або робоче місце частіше всього виступають рекомендації працівників підприємства, знайомих	Скорочення витрат коштів і часу на закриття вакантної посади або робочого місця; високий ступінь довіри до кандидатів; висока ступінь закріплення персоналу	Високий ризик прийняття на підприємство некомпетентної особи, яка не має відповідного таланту та не зможе відразу підвищити обсяг людського капіталу та буде вимагати додаткових інвестицій у професійний розвиток
2. Адаптація персоналу	Нетривалий первісний адаптаційний період через невелику чисельність персоналу та відділів на підприємстві, з діяльністю яких необхідно ознайомитись	В процесі планування посадових обов'язків новим працівником беруть участь всі без виключення члени колективу, на чолі з керівником, що сприяє формуванню взаємовідносин з колегами	Чіткий розподіл обов'язків, зафіксованих у посадових інструкціях, як правило, відсутній. Більшість з них не зафіксовано документально, вони можуть носити перехресний характер. Це може стати потенційним джерелом конфліктних ситуацій у колективі
3. Оцінка персоналу	Ігнорування керівництвом необхідності проведення обов'язкової процедури оцінки та атестації персоналу через постійне безпосереднє спостереження за результатами роботи кожного працівника	Керівник перебуває в постійному контакті з усіма працівниками і має можливість безпосередньо оцінювати їх сильні і слабі сторони у щоденній роботі, у ручному режимі вносити необхідні коригування та зміни	Оцінка заснована на особистому, суб'єктивному ставленні керівництва до підлеглих, що може перерости в невіправдану критику або супро-вожуватися необґрунтованим піднесенням одних і приниженням заслуг інших працівників. Це, в більшості випадків, викликає негативну захисну реакцію поведінки з боку підлеглих
4. Навчання і розвиток персоналу	Звичай проводиться під час роботи на робочому місці більш досвідченими співробітниками	Відбувається швидке засвоєння посадових обов'язків. Працівник починає непогано розбиратися в роботі своїх колег, що розширює його професійні можливості	Некваліфіковане навчання може привести до засвоєння та подальше використання застарілих знань та навичок новим працівником, що знижує продуктивність праці, а також загальну ефективність функціонування підприємства
5. Стимулювання та мотивація персоналу	Рівень оплати праці залежить від результативності праці кожного працівника та підприємства в цілому. В основі мотивації лежить сприятливий морально-психологічний клімат у колективі	Забезпечення відповідності міри праці його оплаті та матеріальної зацікавленості працівників у результатах праці. Справедливість і істинний зв'язок між оплатою та результативністю праці	Стимулювання відбувається тільки в рамках зарплатної плати та премій. В більшості випадків, працівники не вмотивовані підвищувати свою кваліфікацію, що приводить до поступового зниження власного професіоналізму
6. Управління кар'єрою персоналу	Практично не використовується через відсутність достатньої кількості посад та можливостей для руху персоналу	Внутрішній рух персоналу завжди відбувається через горизонтальне переміщення працівника на нову посаду. Це сприяє розширенню знань та навичок з різних аспектів функціонування підприємства	Рух кадрів йде спонтанно, здебільшого через звільнення співробітників, що здійснюється досить рідко. Ефект від планомірної розстановки кадрів є невеликим

Джерело: Розроблено авторами

Водночас, чим меншою чисельністю працівників характеризується підприємство, тим більш розмитими є межі професійного поділу праці між його персоналом. Тобто працівники виконують не тільки свої безпосередні обов'язки, а й все те, що необхідно у межах поточної діяльності підприємства. Поступово працівники малих підприємств перетворюються з вузькопрофільних на універсальних фахівців, що дозволяє ще більше скоротити штат підприємства без втрати або деякого скорочення результативності його виробничо-господарської діяльності.

Через те, що чисельність персоналу є досить незначною, на малих підприємствах спостерігається високий рівень інформованості працівників про наявний стан справ, клієнтську базу, внутрішні й зовнішні «вузькі місця», проблемні ситуації підприємства тощо. Тому кожен працівник перетворюється на носія не лише інтелектуального й знанієвого капіталу, а й на людину, що володіє корпоративною таємницею, оприлюднення якої стороннім особам несе великі загрози існуванню підприємства. Усвідомлення цього факту змушує керівника з метою мінімізації ризиків розглядати в якості найкращих кандидатур для прийняття на підприємство людей, що апіорі користуються його довірою – найближчих знайомих, друзів і родичів. Водночас подібний кадровий склад не може полегшити управління та вимагає від керівника неабиякої витримки і терпіння, а також здатності до дипломатії і психології.

Будова невеликої організації не передбачає вертикальних кар'єрних сходів: тут інженер не стане головним або провідним інженером із однієї причини – посади такого рівня не передбачені штатним розкладом. Тому кар'єрне зростання в малій організації переходить у якісну площину і проявляється у безперервному професійному зростанні, розширенні функціонального навантаження на працівника, що може бути реалізоване як із зростанням заробітної плати, так і без нього. При цьому досить часто керівниками використовується можливість економити на соціальних пільгах і умовах праці [4, с. 799]. Водночас процедури професійного розвитку персоналу не дуже заохочуються керівництвом через необхідність інвестування у цей процес значних за розміром коштів, нерозуміння доцільності його проведення або відсутність чіткого плану розвитку організації і невпевненість в завтрашньому дні.

Основними мотивуючими факторами для працевлаштування працівників в таких організаціях можна вважати:

- розташування місця роботи неподалік від місця проживання;
- ділові відносини, що існують між керівником і працівниками, дозволяють запобігти або вирішити всі конфліктні ситуації в найкоротші терміни;
- результативність дій працівника значною мірою залежить від швидкості, з якою приймаються управлінські рішення;
- відсутність обмежень у виборі методів виконання поставленого завдання та заохочення індивідуального підходу;
- винагорода за працю залежить від конкретних результатів роботи людини, всього підприємства та особистісних відношень із керівником;
- співробітники мають можливість стати акціонерами або партнерами власника підприємства;
- заробітна плата за розмірами може не поступатися заробітній платі, яку отримують працівники великих підприємств.

Особливості організації діяльності малих підприємств також обумовлюють мінімізацію або навіть повну ліквідацію такого негативного явища, як бюрократія через різке скорочення документообігу. Найчастіше, правила і документи, що регламентують порядок роботи з персоналом в таких організаціях, якщо й існують, то в дуже узагальненому вигляді. Результатом такої політики, з одного боку, стає індивідуальний підхід до кожного працівника, що підвищує лояльність персоналу до керівництва і

підприємства в цілому. З іншого боку ця ж схема провокує ймовірність виникнення конфліктних ситуацій і появи відносин «керівник-працівник», у основі яких лежить особиста приязнь чи неприязнь керівника.

Чим меншою є чисельність персоналу, тим більшого значення набувають особистісні якості працівників. Обов'язковість цієї умови пояснюється тим, що поза залежністю від сфери діяльності комфортний морально-психологічний клімат в колективі є запорукою високої продуктивності праці, злагодженої колективної роботи та запобігання будь-яких конфліктних ситуацій. Успіху може досягти лише той колектив, який став групою однодумців та набув статусу команди. За таких умов людина, поведінка якої не відповідає загальноприйнятим на підприємстві нормам не зможе затриматися на тривалий час в колективі і вимушена буде звільнитися.

Водночас із боку персоналу простежується одна з головних проблем – незадовільний рівень соціальної захищеності найманих працівників. Так, на практиці спостерігається слабка формалізованість трудових відносин: часто перевага віддається усним трудовим договорам, рідко гарантується всебічна охорона праці, широко практикуються гнучкі форми примусу співробітників до праці без оплати лікарняних і щорічних відпусток. Практично на всіх малих підприємствах відсутня процедура прийняття колективних договорів та не функціонують діючі профспілки, які змогли б чинити тиск на адміністрацію на захист інтересів працівників. При цьому єдиним документом, який регулює відносини роботодавця з працівниками є Трудовий кодекс України [11, с. 235]. Тобто сьогодні на законодавчому рівні відсутній дієвий механізм захисту персоналу, що працює в умовах малих підприємств.

Наявність перелічених особливостей організації різних етапів процесу управління персоналом в умовах малої організації вимагають від керівника високого рівня професіоналізму та майстерності в сфері управління персоналом. Керівник має стати одночасно найкращим професіоналом у обраній сфері діяльності, лідером, за яким згодні йти працівники та фахівцем із психології.

Узагальнюючи особливості управління персоналом малої організації доцільно виокремити такі характеристики цього процесу:

- гнучка організація праці та комплексний характер діяльності;
- відсутність багаторівневої організаційної структури управління;
- висока професійна компетентність і полівалентність персоналу;
- мінімальний рівень бюрократизму в роботі;
- практична відсутність організаційної підготовки;
- підвищені вимоги до професійних та особистісних якостей працівника;
- низький рівень соціальної незахищеності працівників;
- складність уніфікації процедур управління персоналом малого підприємства через наявність відмінностей вихідних умов в організаціях різного розміру.

Отже, проведений аналіз дозволив зробити висновок, що реалізація кожного з шести основних етапів процесу управління персоналом на малому підприємстві має ряд можливих як позитивних, так і негативних наслідків, які в тій чи іншій мірі будуть впливати на ефективність діяльності підприємства в цілому. Для того, щоб мінімізувати негативні аспекти та всебічно посилити переваги кожного етапу процесу управління персоналом на малому підприємстві, може бути запропоновано такі рекомендації:

1. Для забезпечення ефективності процесу прийняття нового працівника на вакантну посаду або робоче місце на малому підприємстві мають бути виконаними певні умови. Крім стандартної формальної перевірки відповідності кандидата вимогам віку, рівня освіти, професіоналізму і досвіду роботи за обраним фахом, обов'язково

мають бути ретельно оціненими такі характеристики, як зовнішній вигляд (стиль одягу, вміння триматися), культура поведінки, культура мови (вміння формулювати думки), вміння слухати, активність і зацікавленість у роботі взагалі і особливо на даному підприємстві. Досить важливо встановити чи не порушить нова людина морально-психологічний клімат в колективі, чи підходить вона за психологічними й особистісними критеріями, які в неї потреби. Результатом таких заходів має стати підвищення лояльності персоналу до підприємства і зростання продуктивності праці.

2. Процедуру адаптації нового працівника слід здійснювати повільно з метою виключення ситуацій, які могли б негативно вплинути на процес входження працівника в трудовий режим колективу (трудова перевантаження, дефіцит або надлишок інформації тощо). З метою підвищення результативності процесу адаптації доцільно на першому етапі роз'яснити новим співробітникам специфіку роботи на підприємстві, довести вимоги функціональної гнучкості (періодичне виконання працівником обов'язків, не властивих його посади), оскільки обсяг конкретної роботи постійно змінюється, іноді виникає необхідність замінити відсутнього працівника. Адаптація вважається успішною, якщо працівник правильно розуміє і виконує свої посадові обов'язки, відчуває свою причетність до справ підприємства та особисту зацікавленість у покращенні загальних результатів діяльності підприємства.

3. Кадрова політика має враховувати і необхідний для перспективного розвитку підприємства певний відсоток оновлення кадрів. Розмір цього відсотку має бути обґрунтованим залежно від результатів комплексного аналізу наявного кадрового складу та динаміки ключових показників функціонування підприємства не менше ніж за останні три роки. Водночас слід дуже ретельно підходити до процедури оновлення кадрового складу, для чого доцільно висувати такі вимоги до кандидатів, виконання яких створить підстави для стратегічного розвитку підприємства.

4. Головною умовою перспективного розвитку малого підприємства є запровадження безперервного розвитку персоналу, реалізація якого може бути здійсненою у будь-яких формах. Основними умовами досягнення ефективності процесу професійного розвитку персоналу на малому підприємстві мають стати: керівництво повинне створити психологічний клімат, який буде сприяти навчанню (відповідні умови для навчання, підтримка з боку керівництва та персоналу, заохочення з боку керівництва); посилення мотивації працівників до професійного розвитку (чітке розуміння мети і результатів навчання, змін, які відбудуться по його закінченню); обов'язкове створення умов для зворотного зв'язку, для чого навчальний процес слід розбити на спрощені етапи з покроковим відпрацюванням знань на практиці.

5. Із метою створення ефективної системи стимулювання працівників до постійного підвищення результатів власної діяльності слід застосовувати як матеріальні, так і нематеріальні важелі. Серед нематеріальних інструментів мотивації слід назвати можливість більш повного використання інтелектуального потенціалу працівника, професійне навчання та підвищення кваліфікації, перспективи кар'єрного зростання, соціальна захищеність, створення безпечних і комфортних умов праці, моральна винагорода (звання «Кращий за професією», «Працівник місяця» тощо), сприятливий психологічний клімат у колективі тощо. Чим більше нематеріальних інструментів мотивації буде використано під час управління керівником, тим кращими будуть кінцеві результати діяльності. В основу ефективної системи стимулювання має бути покладено дієву систему оцінки результативності праці кожного працівника.

6. Обов'язковою умовою ефективної системи управління персоналом є налагодження оптимального, адаптованого до потреб малого підприємства кадрового діловодства, що забезпечить «прозорість» дотримання виконавської дисципліни працівників і тим самим посилить ступінь їх відповідальності за власні результати

праці, професійні досягнення та особистісний розвиток.

7. Однією із найбільш важливих завдань керівника є створення комфортного морально-психологічного клімату в колективі, конструктивних взаємовідносин між керівництвом та працівниками з метою вчасного реагування на всі «вузькі місця», що виникають у процесі роботи та особисті проблеми працівників. При цьому розв'язання можливих конфліктних ситуацій багато в чому залежить від рівня професійної компетенції керівника, його вміння взаємодіяти з працівниками, що не в останню чергу визначається його загальним культурним рівнем.

Слід враховувати той факт, що не всі з перерахованих рекомендацій можуть бути одночасно використаними всіма без виключення малими підприємствами України. Запропоновані рекомендації мають стати орієнтиром при формуванні або коригуванні керівництвом власної кадрової політики.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Управління персоналом ефективне настільки, наскільки успішно працівники організації використовують свій професійний та особистісний потенціал для реалізації поставлених перед ними виробничих цілей. За цих умов створення ефективної системи управління персоналом малого підприємства має базуватися на нагромадженому власному досвіді керівника щодо різних аспектів управління працівниками, передовій практиці вітчизняних і зарубіжних організацій та науково обґрунтованих принципах ефективного управління. Запропоновані у роботі рекомендації щодо підвищення ефективності процесу управління персоналом в малій організації спрямовані саме на оптимізацію кадрової політики та підвищення рівня продуктивності праці через досягнення позитивних тенденцій зростання лояльності персоналу. Подальші дослідження мають бути спрямованими на конкретизацію індикаторів оцінки результативності здійснення кожного етапу управління персоналом в умовах малих підприємств.

## Список літератури

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом [Текст] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 471 с.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
3. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання [Текст] / Н.Л. Гавкалова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 400с.
4. Десслер Г. Управление персоналом [Текст] / Г. Десслер. – М.: БИНОМ Лаборатория знаний, 2013. – 799 с.
5. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
6. Колот А.М. Економіка праці і соціально-трудові відносини [Текст] / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2009. – 711с.
7. Крушеницька О.В. Управління персоналом [Текст] / О.В. Крушеницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2006. – 308 с.
8. Лукичєва Л.И. Управление персоналом [Текст] / Л.И. Лукичєва. – М.: Омега-Л, 2009. – 263 с.
9. Менеджмент організацій [Текст] / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
10. Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом [Текст] / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. – 2011. – №2. – С.82–90.
11. Паливода О.М. Управління персоналом в організаціях малого бізнесу: особливості та проблеми [Текст] / О.М. Паливода. – К.: Вид. КНУ, 2012. – 235 с.
12. Питерс Т. В поисках эффективного управления [Текст] / Т. Питерс, Р. Уотерман; пер. с англ. – М.: Прогресс, 2006. – 324 с.
13. Пожар О.М. Управління персоналом [Текст] / О.М. Пожар, С.В. Зеленський. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. – 199 с.

14. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Текст] / Л.Б. Пошелюжна // Інноваційна економіка. – 2010. – №3. – С. 163–166.
15. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність [Текст] / О.М. Скібіцький. – К.: ТОВ «Три-К», 2013. – 582 с.

## References

1. Balabanova, L.V. & Sardak, O.B. (2006). *Upravlinnia personalom [Management of personnel]*. Donets'k: DonDUET [in Ukrainian].
2. Vesnyn, V.P. (2011). *Upravlenye personalom. Teoriya y praktyka [Personnel Management. Theory and practice]*. Moscow: TK Velby, Yzd-vo Prospekt [in Russian].
3. Havkalova, N.L. (2008). *Sotsial'no-ekonomichnyj mekhanizm efektyvnosti menedzhmentu personalu: metodolohiia ta kontseptsiiia formuvannia. Naukove vydannia [Socio-economic mechanism of performance management of staff; methodology and concept formation. Scientific publications]*. Kharkiv: Vyd. KhNEU [in Ukrainian].
4. Dessler, H. (2013). *Upravlenye personalom [Management of personnel]*. Moscow: BYNOM Laboratoria znanyj [in Russian].
5. Kybanov, A.Ya. (2011). *Osnovy upravleniya personalom [The basis of staff management]*. Moscow: YNFRA-M [in Russian].
6. Kolot, A.M. (2009). *Ekonomika pratsi i sotsial'no-trudovi vidnosyny [Economy of work and social work]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
7. Krushenyts'ka, O.V. & Mel'nychuk, D.P. (2006). *Upravlinnia personalom [Management of personnel]*. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
8. Lukychiova, L.Y. (2009). *Upravlenye personalom [Management of personnel]*. Moscow: Omeha-L [in Russian].
9. Daniuk, V.M., Petiukh, V.M. & Tymbaliuk, S.O. et.al. (2004). *Management of Organizations*. V.M. Daniuka, V.M. Petiukha (Ed.). Kyiv: KNEU.
10. Odehov, Yu. & Kotova, L. (2011). Podkhody k upravleniyu chelovecheskymy resursamy y ykh vlyaniye na otsenku efektyvnosti raboty s personalom [Approaches to the management of human resources and their impact on the evaluation of the effectiveness of work with staff]. *Kadrovyyk – Kadrovik*, 2, 82-90 [in Russian].
11. Palyvoda, O.M. (2012). *Upravlinnia personalom v orhanizatsiakh maloho biznesu: osoblyvosti ta problem [Personnel management in organizations Small Business: Features and Problems]*. Kyiv: Vyd. KNU [in Ukrainian].
12. Pyters, T. & Uoterman, R. (2006). *V poyskakh efektyvnoho upravleniya [In search of effective management]*. Moscow: Prohress [in Russian].
13. Pozhar, O.M. & Zelens'kyj, S.V. (2008). *Upravlinnia personalom [Management of personnel]*. Sumy: DVNZ «UABS NBU» [in Ukrainian].
14. Posheliuzhna, L.B. (2010). Osoblyvosti suchasnoho upravlinnia personalom na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Features modern personnel management in domestic enterprises]. *Innovative economy – Innovatsijna ekonomika*, 3, 163-166 [in Ukrainian].
15. Skibits'kyj, O.M. (2013). *Upravlinnia liuds'kym potentsialom: personal, psykhologhiia, motyvatsiia, vidpovidal'nist' [Human potential: personnel psychology, motivation, responsibility]*. Kyiv: TOV «Три-К» [in Ukrainian].

### Tatyana Karmazina

**Oksana Zakharova**, Professor, Doctor of Economics Sciences  
Cherkasy State Technological University, Cherkasy, Ukraine

### Specificity of Personnel Management in Small Business

The expediency of a deeper investigation of the specifics of personnel management directly in small business is substantiated. The factors influencing the level of personnel management effectiveness are determined and analyzed. These included the size of the company, the level of professional competence of staff and the availability of talents, the degree of staff loyalty to management and the company as a whole, the effectiveness of the incentive system and the availability of its own staff development base.

The main stages of the process of personnel management in a small enterprise have been singled out: recruitment and selection of personnel, staff adaptation, personnel assessment, training and development of personnel, incentives and motivation of personnel, personnel management. The specifics of implementation of each stage of the personnel management process at small enterprises are substantiated and specified. For each stage, possible positive and negative consequences are identified, the appearance of which is connected with the peculiarities of the functioning of small enterprises. The main motivating factors that arise when employing



workers at small enterprises are substantiated. The peculiarities of personnel management of a small enterprise are singled out, the main of which were defined: flexible labor organization, high professional competence and polyvalence of personnel and increased requirements to the professional and personal qualities of the employee.

Recommendations are proposed to improve the effectiveness of each stage of personnel management in small businesses.

**management personnel, small businesses, stages of management**

*Одержано (Received) 28.03.2017*

*Прорецензовано (Reviewed) 04.04.2017*

*Прийнято до друку (Approved) 29.05.2017*

**УДК 331.556.4**

**М.Д. Романюк**, проф., д-р екон. наук, заслужений діяч науки і техніки України

*Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ, Україна*

**З.В. Смутчак**, доц., канд. екон. наук

*Кіровоградська льотна академія Національного авіаційного університету, м. Кропивницький, Україна*

## **Міграція наукових кадрів та заходи її зменшення з метою збереження інтелектуального потенціалу України**

В статті розглядається інтелектуальна міграція, як різновид еміграції трудових ресурсів потенціалу України. Визначено основні причини процесу поширення інтелектуальної міграції та її наслідки. Проаналізовано характер еміграції науковців та основні напрями міграційних переміщень висококваліфікованих кадрів України за роки державної незалежності. Запропоновано основні заходи з метою зменшення обсягів інтелектуальної міграції.

**міграція, інтелектуальна міграція, наукові кадри, академічна мобільність, еміграція населення, міграційний рух**

**М.Д. Романюк**, проф., д-р екон. наук, заслуженный деятель науки и техники Украины

*Прикарпатский национальный университет имени Василя Стефаника, г.Ивано-Франковск Украина*

**З.В. Смутчак**, доц., канд. екон. наук

*Кировоградская лётная академия Национального авиационного университета, г. Кропивницкий, Украина*

## **Миграция научных кадров и мероприятия по ее уменьшению с целью сохранения интеллектуального потенциала Украины**

В статье рассматривается интеллектуальная миграция, как разновидность миграции трудовых ресурсов потенциала Украины. Определены основные причины процесса распространения интеллектуальной миграции, а также ее последствия. Проанализирован характер эмиграции научных работников и основные направления миграционных перемещений высококвалифицированных кадров Украины в годы государственной независимости. Предложены мероприятия с целью уменьшения объемов интеллектуальной миграции.

**миграция, интеллектуальная миграция, научные кадры, академическая мобильность, эмиграция населения, миграционные движения**

**Постановка проблеми.** На початку ХХІ століття, як і протягом всього періоду з часу набуття Україною статусу незалежної держави, вплив міграційних компонентів на розвиток та стабільність громадянського суспільства був і залишається досить вагомим. Сьогодні особливо важливим є те, що і в найближчій перспективі їх вплив значно посилиться. Після розпаду СРСР та здобуття Україною незалежності, інтенсивність, характер, спрямованість міграційного руху населення кардинально змінилися, завдяки чому країна відкрилася до світу, а її громадяни набули право на свободу пересування. Аналіз та врахування сучасних міграційних тенденцій у нашій державі і, зокрема, масових міждержавних міграційних переміщень в контексті участі