

ОСОБЛИВОСТІ НАЦІОНАЛЬНОГО РЕКРУТИНГУ

**Зленко А.М.,
Ісайкіна О.Д.
Мірошніченко Д.А.**

Значення слова «рекрутинг» походить від французького «recruter», «рекрутувати», тобто набирати будь-кого, вербувати, поповнювати будь-ким, наймати на службу за гроші. Сьогодні, так скорочено називають пошук і підбір кваліфікованих фахівців на платній основі.

Процес залучення потенційних кандидатів для встановлення з ними трудових відносин складається з таких етапів: проведення кампанії набору; формування бази даних про потенційних претендентів; складання переліку вакантних або таких, що можуть стати вакантними, посад і робочих місць; формулювання вимог до претендентів на кожну посаду; пошук і оброблення інформації про можливих кандидатів на посади в базі даних; первинне знайомство з потенційними претендентами на кожну конкретну посаду; відбір найпридатнішої кандидатури серед кандидатів на посаду; наймання працівника і оформлення з ним трудових відносин; адаптація працівника до робочого місця і в колективі.

Щоб правильно визначити критерії відбору, слід ясно сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності. Критерії варто формувати таким чином, щоб вони всебічно характеризували працівника: досвід, стан здоров'я і особистісні характеристики.

Предметом дослідження є підбір персоналу.

Мета написання статті полягає у дослідженні особливостей національного рекрутингу, здійсненні комплексного аналізу критеріїв, технологій і методів, що використовуються під час внутрішнього і зовнішнього рекрутингу та з'ясуванні ролі рекрутингових агенцій у пошуці і підборі персоналу.

Результати роботи можуть знайти своє практичне застосування в менеджменті сучасних вітчизняних підприємств та організацій.

Отже, рекрутинг – складний багатоступінний і багатогранний процес. Якість здійснення якого залежить від професійного рівня служби персоналу загалом, і тих співробітників, які відповідають за підбір кадрів, а результативність його безпосередньо впливає на кінцеві результати і ступінь досягнення організацією стратегічних і оперативних цілей виробничо-господарської діяльності. При визначенні придатності кандидатів до найму в організації використовують широке коло різноманітних методів, кожен з яких, а особливо їх комплекс, сприяють якісному підбору персоналу.

Ключові слова: *зайнятість, ринок праці, персонал, рекрутинг, підбір, управління, рекрутингові агенції, працевлаштування.*

ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНОГО РЕКРУТИНГА

**Зленко А.Н.,
Исайкина Е.Д.,
Мирошниченко Д.А.**

Смысл слова «рекрутинг» происходит от французского «recruter», «рекрутировать», то есть набирать кого-либо, вербовать, пополнять кем-либо, нанимать на службу за деньги. Сегодня, так сокращенно называют поиск и подбор квалифицированных специалистов на платной основе.

Процесс привлечения потенциальных кандидатов для установления с ними трудовых отношений состоит из таких этапов: проведение кампании набора; формирование базы данных о потенциальных претендентах; составление списка вакантных или таких, которые могут стать вакантными, должностей и рабочих мест; формирование требований к претендентам на каждую должность; поиск и анализ информации о возможных кандидатах на должности в базе данных; первичное знакомство с потенциальными претендентами на каждую конкретную должность; наем работника и оформление с ним трудовых отношений; адаптация работника к рабочему месту и в коллективе.

Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно обозначить качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии стоит формировать таким образом, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, состояние здоровья и личностные характеристики.

Предметом исследования является подбор персонала.

Цель написания статьи заключается в исследовании особенностей национального рекрутинга, осуществлении комплексного анализа критериев, технологий и методов, которые используются во время внутреннего и внешнего рекрутинга и выяснении роли рекрутинговых агентств в поиске и подборе персонала.

Результаты работы могут найти свое практическое приложение в менеджменте современных отечественных предприятий и организаций.

Следовательно, рекрутинг – сложный многоэтапный и многогранный процесс. Качество осуществления которого зависит от профессионального уровня службы персонала в целом, и тех

сотрудников, которые отвечают за подбор кадров, а результативность его непосредственно влияет на конечные результаты и степень достижения организацией стратегических и оперативных целей производственно-хозяйственной деятельности. При определении пригодности кандидатов к найму в организации используют широкий круг разнообразных методов, каждый из которых, а особенно их комплекс, способствуют качественному подбору персонала.

Ключевые слова: занятость, рынок труда, персонал, рекрутинг, подбор, управление, рекрутинговые агентства, трудоустройство.

THE FEATURES OF NATIONAL RECRUITING

Zlenko A.M.,
Isaikina O.D.,
Miroshnichenko D.A.

The meaning of the word «recruiting» comes from French «recruit», «to recruit», that is to take someone, to enlist, to recruit by someone, to take on service for pay. Today, so in abbreviated form call search and recruitment of qualified specialists for a fee.

The recruitment of potential candidates for establishment with them the labour relations consists of such stages: conducting of a recruiting campaign; forming the database about potential applicants; drawing up the list vacant or such which can become vacant, positions and jobs; formulating the requirements to candidates for each position; search and the analysis of information on potential candidates for positions in the database; first acquaintance with potential candidates for each concrete position; selection of the most competitive candidate for a position among other; recruiting of the worker and registration with him the labour relations; adaptation of the worker to a workplace and collective.

In order to identify selection criteria it is necessary to determine the worker's qualities which are necessary for a kind of activity. Criteria should be formed so that they comprehensively characterized the worker according experience, state of health and personal characteristics.

The subject of research is the staff recruitment.

The aim of the article is to study the features of national recruiting, to implement the complex analysis of criteria, technologies and methods which are used during internal and external recruiting and to specify a role of the recruiting agencies in search and staff recruitment. The results of the study can be used in management of the modern domestic enterprises and organizations.

Therefore, recruiting is the complex multi-stage and many-sided process. Quality of implementation depends on the professional level of service of personnel in general, and those employees who are responsible for staff recruitment, and its effectiveness directly influences on the final results and extent of achievement by the organization of the strategic and operational objectives of production and economic activity. When determining suitability of candidates to hiring in the organization use a wide range of various methods, each of which, and especially their complex, promote high-quality staff recruitment.

Key words: employment, labour market, personnel, recruiting, selection, management, recruiting agencies, employment assistance.

Актуальність проблеми. Рекрутинг особливо важливий для кожного підприємства, адже саме від раціональної укомплектованості підприємства кадрами залежить його продуктивність, конкурентоспроможність і, звичайно, прибутковість. Тому актуальною є розробка та використання сучасних технологій підбору персоналу на вітчизняних підприємствах. Високий рівень безробіття, зниження економічної активності населення, брак кваліфікованих кадрів, обумовлюють активність кадрових та рекрутингових агенцій на сучасному ринку праці.

Ступінь дослідження проблеми. Дана проблема стала об'єктом дослідження цілого ряду науковців: Ф.І. Хміля, В.І. Крамаренко, Б.І. Холода, О.В. Крушельницької, Д.П. Мельничук, В.М. Петюх, Н.О. Павленко, С.І. Сотникової, В.А. Співак та ін. У своїх працях вони розкрили етапи професійного підбору персоналу, охарактеризували методи підбору персоналу, сутність контрактної форми найму, кадровий аудит та все ж ряд питань даної проблематики залишаються мало дослідженими.

В дослідженнях, присвячених механізму надання рекрутингових послуг, заслуговують увагу праці таких вчених як Кисельова В.Н., Кривова Є.С., Карташова С.А., Богданова М., Ісаєва А. К. та головного координатора Асоціації регіональних кадрових агенцій України (АРКА) Беляєва С.Я., але переважна більшість дослідників, таких як Бакалінський В.С., Беляцький Н.П., Велесько С.Е., Пітер Ройше зосереджуються на аналізі кадрового менеджменту, а не рекрутингу як самостійної проблеми. В працях Соколовської А.Н., Магури М.И., Курбатової М.Б., Чижова Н. А. описується етап управління кадрами, вже прийнятими на підприємство. Про нові технології роботи з кадрами розповідає Базарова Т.Ю., Веселова В.Н., Шматко Д., Дубінніков К.І., Ісаєв А.К., Кисельов В.Н., Крилова О.В., Соколовська А.Н., Сурков С.С. Результат проведеного аналізу існуючих наукових робіт, присвячених проблемам рекрутинга, показує, що на сьогодні відсутнє чітке розуміння визначення рекрутингової діяльності, як в науковій літературі, так і в аналітиці у рекрутерів-практиків.

Предметом дослідження є підбір персоналу.

Мета написання статті полягає у дослідженні особливостей національного рекрутингу, здійсненні комплексного аналізу критеріїв, технологій і методів, що використовуються під час внутрішнього і зовнішнього рекрутингу та з'ясуванні ролі рекрутингових агенцій у пошуці і підборі персоналу.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні кадри підприємств мають досить високий рівень зовнішньої ротації. Труднощі професійної кар'єри працівника змушують його або шукати більш високої посади у інших фірмах, або створювати власну організацію (таким чином створюється більше половини нових підприємств).

Реалізація успішної кар'єри залежить від професіоналізму працівника. Саме в цьому полягає її економічна сутність. По мірі становлення ринку праці в Україні, на ньому відбуваються істотні зміни: якщо раніше проблемою був пошук роботи, то сьогодні – пошук «кращого» працівника. Пошук резюме відповідних фахівців, первинний відбір та співбесіда – все це займає багато часу, а головне – зусиль, які, при неправильній методиці підбору спеціалістів, можуть не виправдати себе. Альтернативою самостійного пошуку необхідного кадрового потенціалу організації виступають рекрутингові агентства, працівники яких займаються пошуком та оцінюванням здібностей необхідних кандидатів [7].

Будь яка організація, як соціальне утворення, потребує постійної зміни, оновлення й поповнення свого складу. З моменту утворення і в процесі свого функціонування вона залучає нових працівників на зміну тим, хто з різних причин її покинули, а також у зв'язку з розширенням обсягів своєї діяльності. Ці процеси є керованими і полягають у цілеспрямованому доборі й відборі кадрів.

Рекрутинг (від фр. *recruit* – «набирати», «вербувати») – підбір персоналу в штат підприємства, або під замовлення клієнта у випадку рекрутингового агентства; основна функція і обов'язок менеджерів з персоналу та рекрутерів.

Рекрутинг як вид підприємницької діяльності виник в Україні порівняно недавно та продовжує розвиватися, оскільки він доволі стійкий до кризових явищ через зростаючу потребу у висококваліфікованих кадрах навіть у складних умовах. Незважаючи на це, серед фахівців немає єдиної думки стосовно необхідності його використання. Деякі спеціалісти вважають, що діяльність рекрутингових агенцій призводить до зростання безробіття, мобільності робочої сили, що негативно впливає на професіоналізм працівників та сприяє зменшенню взаємної лояльності між робітником і роботодавцем. З іншого боку, існує широко розповсюджена думка, що діяльність рекрутингових агенцій сприяє встановленню цивілізованих, правових відносин між робітником і роботодавцем, підвищує мотиваційні стимули, оскільки завдяки рекрутингу працівники мають можливість знайти високооплачувану роботу та зробити кар'єру [5].

Рекрутинг умовно поділяється на кілька видів:

- хедхантинг – прямий метод пошуку, вид послуг, при якому компанії, що займаються пошуком та відбором керівників вищої ланки, «переманюють» чітко визначеного ексклюзивного спеціаліста для компанії замовника. Головне завдання агенції – знайти засіб зав'язати відносини з даним кандидатом, зрозуміти, чим даний спеціаліст незадоволений на теперішньому місці роботи, його можливі мотиви переходу, і створити умови, при яких даний спеціаліст буде готовий до пропозиції, зробити пропозицію та скоординувати контакт між кандидатом та роботодавцем. Уся робота в цьому напрямку проходить в умовах строгої конфіденційності [1].

Хедхантинг має як позитивні, так і негативні риси: серед позитивних можна виділити всебічне дослідження ринку праці щодо необхідного сегмента, інформування кандидата про наявність вакансії, великий обсяг роботи щодо аналізу вакансії та методів підбору кандидатів. Недоліками можуть бути неспроможність використовувати повністю дану технологію та порушення етичних принципів при переході кандидата на нове місце роботи;

- масовий набір персоналу – здійснюється у випадку відкриття нової компанії або філії. Яскравим прикладом може бути відкриття нового супермаркету. Ціна підбору за одного спеціаліста в цьому випадку значно нижча, ніж при хедхантингу;

- класичний рекрутинг, тобто звичайний пошук спеціаліста, без обмежень джерел пошуку та засобів залучення кандидатів;

- лізинг персоналу (надання персоналу на певний період). Лізинг персоналу, або тимчасова зайнятість, набувають поширення в Україні як для рекламних компаній, так і для реалізації проектів. Це сприяє обміну досвідом та знаннями між працівниками, а також появи у них вільного часу [5].

Загальна потреба в залученні кадрів різних категорій визначається на основі даних планового балансу трудових ресурсів, який є підставою для відбору майбутніх працівників. Процес залучення потенційних кандидатів для встановлення з ними трудових відносин складається з таких етапів:

- проведення кампанії набору;
- формування бази даних про потенційних претендентів;
- складання переліку вакантних або таких, що можуть стати вакантними, посад і робочих місць;
- формулювання вимог до претендентів на кожну посаду;
- пошук і оброблення інформації про можливих кандидатів на посади в базі даних;
- первинне знайомство з потенційними претендентами на кожну конкретну посаду;
- відбір найпридатнішої кандидатури серед кандидатів на посаду;
- наймання працівника і оформлення з ним трудових відносин;
- адаптація працівника до робочого місця і в колективі.

В Україні практичні аспекти запровадження рекрутингу активно втілюються такими агенціями як наприклад, «Анкор Україна», «Персонал-Сервіс», «Допомога», «Приват Сервіс», «Action Group», «Персонал Стандарт», «Еліт персонал», «Брейн Сорс Інтернешнл Україна», «Business Resources» та іншими [7].

Щоб правильно визначити критерії відбору, слід ясно сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності. Критерії варто формувати таким чином, щоб вони всебічно характеризували працівника: досвід, стан здоров'я і особистісні характеристики.

«Еталонні» рівні вимог за кожним критерієм розробляються, виходячи з характеристик вже працюючих на підприємстві працівників, що добре справляються зі своїми обов'язками. У більшості підприємств відбирають працівників, оцінюючи їх за отриманою ними освітою. Однак ці характеристики повинні бути пов'язані з успіхами на попередньому місці роботи (навчання), а критерії освіченості повинні неодмінно узгоджуватися з вимогами виконуваної роботи. Роботодавець повинен вивчити тривалість і зміст освіти, її відповідність роботі, що пропонується.

Практичний досвід є найважливішим критерієм рівня кваліфікації працівника. Тому більшість роботодавців віддають перевагу найманню працівників з досвідом. Одним із способів виміру досвіду роботи у підприємстві є встановлення виробничого стажу, що відображає час, протягом якого людина працювала у даному підприємстві. Виробничий стаж вимірюється різними способами: загальним часом роботи, часом роботи на певній посаді і т.д. Існує багато видів робіт, що вимагають від виконавця певних фізичних якостей (сила, здоров'я і т.д.). З цією метою варто виявляти фізичні і медичні характеристики працівників, що мають гарне здоров'я, і використовувати ці дані як критерії, але тільки тоді, коли усі або більшість працівників їм відповідають [2].

Однією з найважливіших особистісних характеристик працівника є його соціальний статус. Вважається, що сімейний працівник здатний на більш високоякісну роботу, ніж холостяк. Іншою важливою особистісною характеристикою претендента є його вік. Критерій відбору працівників, заснований на віці, повинен бути ретельно вивчений і обґрунтований. Так, занадто молоді і похилого віку працівники повинні підлягати ретельному відбору.

Добирають кандидатів на вакантні робочі місця на внутрішньому і зовнішньому ринках праці, періодично або безперервно.

Рекрутер – фахівець з пошуку й підбору. «Зовнішній» рекрутер – співробітник рекрутингового агентства, який підбирає персонал для клієнтів агентства: володіє значною базою необхідних кандидатів; може використовувати великий арсенал методів пошуку і підбору кандидатів (executive search, head hunting); у більшості випадків використовує передові технології при відборі персоналу; володіє інформацією про різний персонал багатьох компаній, вимогах і умовах найму тощо.

«Внутрішній» рекрутер – працівник підприємства, організації, який підбирає персонал для власної компанії: добре ознайомлений зі структурою власної організації; знає особливості психологічного клімату в колективі; використовує апробовані методики підбору персоналу (розроблена система тестування, структура інтерв'ю тощо); тісно співпрацює з лінійними керівниками майбутніх співробітників (ефективний обернений зв'язок у разі великого потоку кандидатів); іноді займається адаптацією, атестацією і мотивацією персоналу; рідко – кадровим діловодством.

«Внутрішній» і «зовнішній» рекрутери в більшості випадків виконують однакову роботу, не рідко ефективно взаємодіють один з одним [2].

Пошук працівників на внутрішньому ринку праці означає пропонування працівникам даної організації змінити місце роботи. Перевагою його є поінформованість організації щодо потенціалу, кваліфікації, особистісних якостей, реальних результатів своїх працівників. Крім того, це дає шанси працівникам реалізувати в межах організації свої прагнення та потенціал.

Часто самі підприємства надають перевагу внутрішньому набору, оскільки зменшуються затрати на адаптацію працівників, підвищується зацікавленість працівників до ефективної праці, покращується моральний клімат і посилюється відданість працівників підприємству. Можливим недоліком цього підходу до набору є те, що він обмежує приплив нових людей з власними поглядами, навиками і досвідом роботи.

Пошук працівників на зовнішньому ринку праці означає спрямування пропозицій щодо працевлаштування до всіх бажаючих, які перебувають поза межами даної організації. Його перевагою є ймовірність появи в організації нових компетентних кандидатів, не пов'язаних жодними умовностями. Приплив нових кадрів, особливо на керівні посади, є дуже корисним, але потенційними його вадами можуть бути:

- більші обсяги витрат на пошук кадрів на зовнішньому ринку;
- триваліший період адаптації нових працівників;
- недостатнє порозуміння між новими і працівниками-ветеранами організації, вищий ризик помилок в доборі кандидатів;
- зниження ефективності праці тих, хто сподівався на службове зростання [4].

Завдання управління персоналом полягає у визначенні оптимального співвідношення зовнішнього та внутрішнього наборів.

Під час добору кандидатів на вакантні місця застосовують такі техніки:

- оголошення всередині колективу. Використовують цю техніку досить часто, оскільки вона не потребує значних витрат коштів. Крім того, особа, яка пропонує певного кандидата, бере на себе відповідальність за нього, допомагає йому адаптуватися в новому середовищі. Нерідко працівники краще знають, хто буде найефективнішим на певному робочому місці, а тому і пропонують особам зайняти його. Іноді така пропозиція може бути адресована членам власної родини, знайомим, не завжди придатним до ефективної праці на вакантному робочому місці.

Різновидом внутрішнього пошуку кандидатів є ведення баз даних, що містять інформацію про кандидатів, яким раніше було відмовлено у прийомі на роботу, а також про звільнених працівників. За потреби з цими особами встановлюють відповідні контакти;

- розміщення оголошень у засобах масової інформації. Завдяки їм пропозиція організації може потрапити до багатьох кандидатів. Незважаючи на те що на оприлюднення оголошень потрібні значні кошти, вони є сигналом для ринку, що в організації усе добре, оскільки вона потребує нових працівників. Вагому роль при цьому відіграє належно продуманий текст оголошення. Воно повинно бути зрозумілим, зручним для читання, детально характеризувати умови пропонованого місця праці, вимоги до профілю кандидатів;

- використання державної служби зайнятості. Центри зайнятості володіють базами даних про кандидатів на певні робочі місця, видають брошури і бюлетені з інформацією про пошукувачів робочих місць, володіють аналізом локального ринку праці і зміною на ньому. Часто вони надають консультації організаціям, які потребують нового поповнення, іноді за власною ініціативою пропонують їм претендентів;

- залучення кадрових агенцій. Такі послуги є недешевими і залежать від гарантій, які надає агенція щодо обраного кандидата. Якщо він не виправдовує очікувань, агенція пропонує іншу кандидатуру. При цьому агенції користуються різноманітними техніками відбору кандидатів. До послуг кадрових агенцій найчастіше вдаються, маючи потребу у фахівцях рідкісних кваліфікацій, менеджерах;

- спеціалізовані агенції з лізингу персоналу. За відповідну плату вони надають в оренду організаціям технічних працівників офісних служб, фахівців з інформатики, охоронців, осіб для виконання некваліфікованих робіт (вантажники, прибиральники тощо);

- взаємодія з навчальними закладами. Організації, які дбають про свою перспективу, повинні мати з ними постійні контакти. Недоліком такого підходу є можливість отримання висококваліфікованих працівників, але без належного виробничого досвіду. Пом'якшенню цього чинника сприяє залучення кандидатів до проходження студентами в організації виробничої практики [3].

Сьогодні стає поширеною практика укладання організаціями угод з навчальними закладами про підготовку фахівців за індивідуальними програмами, що адаптувало б їх до умов і потреб майбутнього місця працевлаштування.

Іноді організації відбирають серед студентів молодших курсів перспективних осіб і оплачують їх навчання або виплачують їм стипендії. Ці студенти під час навчання постійно контактують з організацією, проходять там виробничу й переддипломну практики, виконують курсові роботи, працюють у канікулярний період тощо. Отримавши дипломи, молоді фахівці виявляються достатньо підготовленими для здійснення самостійної професійної діяльності в даній організації.

Останнім часом навчальні заклади стали влаштовувати «ярмарки кар'єр», де зустрічаються студенти старших курсів і працедавці. На таких «ярмарках» випускники знаходять собі робочі місця і, зорієнтувавшись у вимогах та очікуваннях працедавців, індивідуалізують своє навчання.

Незалежно від застосовуваної техніки організація отримує інформацію, на підставі якої формує базу даних про потенційних кандидатів як зі сфери тих, хто працює в ній, так і з зовнішнього середовища. Використовуючи їх, організація поетапно здійснює підбір і найм працівників.

Процес підбору кандидатів і вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам передбачає:

- аналіз заяв на конкретні робочі місця, професії та посади спеціалістів і керівників (які відповідають вимогам професії чи посади; не відповідають вимогам у даний час, але їх можна навчити; не відповідають вимогам і їм слід відмовити);

- вивчення документів та інформації попереднього місця роботи, анкетного опитування, рекомендацій осіб, що знають кандидата;

- співбесіду з кандидатом (досвід роботи на посаді чи за фахом, що вміє робити, що він хоче робити, чому звільнився з попереднього місця роботи, які умови праці та винагороди хоче мати на новому місці);

- проведення, в разі необхідності, тестування й оцінювання якостей кандидата (відповідає вимогам робочого місця; може працювати після додаткового професійного навчання; не відповідає вимогам робочого місця);

- оформлення на робоче місце: складання характеристики на нового працівника, відкриття особової справи, ознайомлення з умовами та оплатою праці, укладання контракту, видання наказу щодо прийому на роботу.

Рекрутинг починається з аналізу списку кандидатів з точки зору їх відповідності вимогам посади. Основна мета підбору – відсіяти кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам вакантного місця. Методи початкового підбору залежать від бюджету, стратегії, культури організації і важливості посади для неї. Найпоширенішими методами є: аналіз даних, тестування, експертиза, моделювання, співбесіда.

Первинне знайомство з претендентами на посаду відбувається шляхом аналізу документів кандидатів (анкет, резюме попередньої трудової діяльності, автобіографій, характеристик, рекомендацій, копій документів про освіту). На цьому етапі працівник служби персоналу повинен звернути особливу увагу на відповідність даних, повідомлених претендентом про себе в окремих документах; авторитетність навчального закладу, який закінчив претендент; попередній трудовий досвід, який може бути корисним організації; на схильність кандидата до регулярної зміни місць праці; особливості службового зростання претендента на попередніх місцях роботи, а також на мотиви пошуку місця праці в даній організації.

Аналіз анкетних даних включає: біографічний метод (аналіз особових документів) і контент-аналіз (аналіз змісту тексту, який досліджується). Аналіз анкетних даних передбачає, що біографія людини є надійним індикатором її потенціалу. При використанні цього методу проводять аналіз інформації, порівнюють фактичні дані зі своєю моделлю. Правильне вивчення анкетних даних дозволяє не тільки мати певне уявлення про працівника, але й підготуватись до наступної розмови.

У багатьох організаціях використовують бальні оцінки представлених кандидатами даних. Кандидатів, які отримали найвищу кількість балів, допускають до наступного етапу відбору, іншим дякують за виявлену зацікавленість до праці в організації, а відомості про них заносять до бази даних потенційних кандидатів. Якщо обрані за високими бальними оцінками кандидати в наступних етапах виявляються непридатними для зайняття певних робочих місць, служба персоналу може запросити претендентів, зафіксованих у базі даних.

Більш точно визначити відповідність претендента на певні посади можна за допомогою тестування. Цей метод використовують не тільки корпорації, але й державні організації, університети. В кадровій роботі він набуває дедалі ширше застосування, як метод виявлення інтелектуальних та інших якостей людей. Тести можуть передбачати письмові або усні відповіді і завдання, штучно імітувати близьку до реальної ситуацію, в якій претендент повинен виявити спосіб своїх дій [2].

Тести можуть бути соціометричними (визначати індивідуально-психологічні властивості людини, тобто тип індивідуальності), на виявлення розумових здібностей (перевіряють загальний рівень розумового розвитку, грамотності, уміння оперувати числами, спілкуватися, кваліфікацію, досвід, очікування та ін.), імітаційними (моделюють різноманітні умови праці).

Найчастіше під час оцінювання якостей претендентів на вакантні посади використовують комплексні тести, до складу яких входять соціометричний блок, блок тестів на виявлення розумових здібностей, блок тестів на виявлення особистісних якостей і станів, мотиваційний блок, блок профорієнтації, блок тестів для виявлення міжособистісних відносин.

Наступним методом, що застосовують при відборі персоналу є метод вибіркового випробування вмінь кандидата. Це своєрідна демонстрація можливостей працювати з апаратурою, комп'ютером, вміння користуватися різними програмами, тобто застосування саме тих навичок, що відповідають точним характеристикам майбутніх посад.

Проведення індивідуальної співбесіди з відібраними кандидатами є наступним етапом. Найбільш поширеним методом є співбесіда з кандидатом, правильне її проведення в поєднанні з іншими методами забезпечує ефективне прогнозування використання працівника. Процедура співбесіди починається з організації її проведення. Правил підготовки співбесіди повинні дотримуватись обидві сторони. Співбесіда, як метод відбору, допомагає значною мірою оцінити такі якості претендента як компетентність, самоорганізованість, потенційну користь для підприємства. Всім кандидатам необхідно створити рівні можливості (не можна з одним говорити в кабінеті, з іншим – за обідом).

Менеджер, наймаючи спеціаліста, зобов'язаний заздалегідь розробити критерії оцінки ділових та особистих якостей претендентів відповідно до вимог робочого місця чи посади. Такими критеріями можуть бути: стан здоров'я, зовнішній вигляд, працездатність, ініціатива, кваліфікація, вміння приймати рішення і обґрунтовано ризикувати, входити в контакт і влитись в колектив, зацікавленість у своїй роботі, лояльність до фірми тощо.

Під час співбесіди обидві сторони повинні намагатись досягти взаєморозуміння. Управлінець обов'язково має бути уважним і точним при формулюванні запитань, бажано їх ставити за принципом «від простого до складного», уміти оцінювати свої питання і відповіді. З самого початку співбесіди потрібно з'ясувати, чи є запитання у претендента, і дати на них відповіді. Якщо уже на початку співбесіди видно, що даний претендент не підходить підприємству, необхідно йому про це сказати і подальші переговори припинити. В основній частині співбесіди необхідно дати можливість претенденту розповісти про себе, вияснити його мотиви і цілі. Дослідження показали, що 90 % інформації про психологічний стан людини можна одержати не з допомогою слів, а за допомогою міміки, а саме (нахил голови, відведення погляду, осанка і т.д.) [8].

Після того, як зібрана вся інформація про претендента, потрібно дати йому можливість доповнити свою розмову тими даними, які не обговорювалися, але, на його думку, мають важливе для нього значення.

Однією з форм «нетрадиційних співбесід» можна сміливо назвати групові співбесіди – коли під час співбесіди по одну із сторін переговорного процесу виявляється більше однієї людини. Залежно від того, з якого боку зібралася група, розрізняють два типи групових співбесід: групові – коли на співбесіді присутні кілька здобувачів; панельні – коли співбесіду проводять кілька інтерв'юєрів.

Групові інтерв'ю виправдані, якщо для потенційного кандидата потрібні лідерські та комунікаційні якості – під час групової співбесіди їх найпростіше проявити. Тому групові інтерв'ю часто застосовують для пошуку керівних посад і при масовому підборі спеціальностей, де впевненість, ініціативність та спілкування з великою аудиторією – найважливіші навички: рекламники, піарники, менеджери з продажу, промоутери, журналісти, ріелтори, страхові та туристичні агенти, оператори call-центрів. Групові інтерв'ю безглузді для тих фахівців, в чій обов'язки не входить робота з людьми, в стресових ситуаціях, а також не потрібно проявляти лідерські якості: бухгалтери, інженери, IT-спеціалісти, аналітики, редактори. Групове інтерв'ю може бути наступним етапом після стандартної співбесіди, але швидше це перший етап, за результатами якого відбираються кандидати. На відібраних претендентів часто чекає інтерв'ю «тет-а-тет» або панельне. Це можна пояснити тим, що під час групової співбесіди проявляються одні якості претендента і приховуються інші. Потрібно розуміти, що при такій формі інтерв'ю кандидати відбираються на контрасті – тобто все залежить від групи в цілому, яка підбралася. У підсумку виберуть кращих з конкретної групи.

Закінчення співбесіди можливе тільки після того, як претендент використав свої можливості. Слід сказати претенденту, з яких питань досягнуто взаєморозуміння, і чітко сказати йому на що він може розраховувати. Подякувати претенденту за розмову і увагу до фірми. Результати співбесіди необхідно оцінити

і зробити висновок – про прийняття чи не прийняття на роботу даного претендента. Рішення про прийняття чи не прийняття претендента має бути об'єктивним і приймається керівником підрозділу вакантних місць.

Професійні рекрутери використовують два основних типи психологічних тестів: тести на пізнавальні здібності і засоби вимірювання особистісних характеристик. В цілому тести на пізнавальні здібності оцінюють інтелектуальні здібності. Є безліч комерційних тестів на пізнавальні здібності, які оцінюють загальний інтелект і його різноманітні субкомпоненти, наприклад почуття простору, математичні та вербальні здібності. З іншого боку, особистісні характеристики більше пов'язані з схильністю людей до певних типів поведінки в певних ситуаціях. Психологічні тести допомагають побачити і зрозуміти ті сторони і якості найманого, які довгий час людина приховує і які в кінцевому підсумку можуть перешкодити злагодженій роботі персоналу та підприємства в цілому. Психолог також аналізує поведінку при співбесіді, жести, міміку і т.д.

На увагу заслуговує також система спеціальних методик, що дозволяє оцінювати експертам претендентів на ту чи іншу посаду із використанням імітаційних та ділових ігор, розв'язування кейсів (комплексних ситуаційних завдань). Перевагою їх є включення в процедуру оцінювання вимог робочих місць, організаційних ролей, практичних ситуацій, а також можливість зворотного зв'язку між оцінювачем, оцінюваним та спільного підсумовування результатів оцінювання. Для цієї роботи організації можуть створювати власні центри або звертатися до послуг спеціалізованих кадрових агенцій. Порівняно з іншими методами даний метод забезпечує найширшу і найдостовірнішу інформацію, однак застосування його потребує значних затрат, хоч і компенсується відсутністю помилок при відборі працівників.

Обраному кандидату служба персоналу пропонує оформити відповідні документи, якими можуть бути: трудовий договір, трудовий контракт чи трудова угода.

Форми і методи залучення робочої сили досить різноманітні. Велике значення має пропаганда переваг підприємства: у виробничій сфері (умови праці, рівень заробітної плати); у соціальній (можливості професійно-кваліфікаційного просування), у невиробничій (можливості користування дитячими садками, базами відпочинку, одержання житла). З цією метою роблять оголошення в засобах масової інформації, надаються відомості в територіальні підрозділи служби зайнятості, з якими підприємства укладають відповідні договори.

Форми залучення робочої сили відрізняються залежно від категорії персоналу. Якщо для виробничого персоналу, керівників нижчої та середньої ланок використовуються оголошення в пресі з наступним добором відповідного претендента самим підприємством або за допомогою консультантів з оцінюючих центрів, то претендентів на посаду керівників високого рангу або спеціалістів рідкісних професій підбирають через спеціалізовані фірми, які використовують власні банки даних про претендентів на конкретну посаду, свої фахові зв'язки, включаючи переманювання робітників з інших підприємств та організацій.

Кадрові агентства можна поділити на дві групи:

- агентства з працевлаштування (займаються працевлаштуванням і пропонують різні варіанти бажаним знайти роботу; замовник послуг – роботодавець, що потребує роботи і оплатить агентству послуги в разі надання вакантного робочого місця).

Такі агенції зазвичай декларують свою роботу по підборі персоналу для компаній, але, по суті, займаються платним працевлаштуванням громадян. Хоча у ряді випадків вони намагаються отримати плату і з тих, і з інших.

Агентства з працевлаштування в першу чергу пропонують компаніям працівників з числа громадян, що уклали з ними договори на платне працевлаштування. Щоб розширити коло таких людей, агентства публікують через ЗМІ рекламу своїх послуг і оголошення про вакансії. Як правило, фахівці високої кваліфікації вважають за краще не звертатися в агентства з платного працевлаштування.

Іншою особливістю таких агентств є те, що вони зазвичай не мають можливості ретельно вивчати опрацьовувані вакансії і ведуть відбір переважно за формальними ознаками. Головне – направити претендента-клієнта на співбесіду до потенційного роботодавця і дати шанс на працевлаштування. Такий підхід призводить до того, що на підприємство спрямовується значна кількість слабких кандидатів.

Звертатися до агентств з працевлаштування з метою підбору персоналу має сенс в тих випадках, коли ведеться підбір на робочі посади або посади, що не вимагають високої кваліфікації. Агентство створює «потік» кандидатів. А компанія має бути готова до великої самостійної роботи з їх відбору.

Характерно, що в розвинених зарубіжних країнах послуги з платного працевлаштування зараз не мають поширення або законодавчо заборонені. В Україні низка агентств, що почали свій бізнес з платного працевлаштування, згодом трансформувалися в агентства з підбору персоналу.

- агенції з пошуку і підбору персоналу (або рекрутингові) – займаються пошуком працівників для організацій-замовників (роботодавців), спеціалізуються на підборі вищого керівного складу і ексклюзивних фахівців (executive search agency). Такі компанії майже ніколи не публікують своїх оголошень про вакансії, а ведуть прямий пошук кандидатів («executive search» – цілеспрямований пошук або «headhunting» – полювання за головами), використовують власні секретні технології пошуку. Як правило, вирішуються завдання виявлення і переманювання сильного кандидата, який сам активного пошуку роботи не веде.

Рекрутингових компаній на українському ринку близько десятка. Більшість з них є українськими відділеннями транснаціональних компаній, що працюють у сфері executive search. Послуги з підбору персоналу через ці компанії відрізняються високою вартістю. Зазвичай оплата послуг визначається у розмірі 30-40% від річного заробітку працівника, включаючи очікувані премії і бонуси, що складає від 15 до 100 тис.

дол. США за підбір на одну позицію. Майже завжди здійснюється поетапна оплата робіт, з безповоротним авансовим платежем за перший етап.

Агентства з підбору персоналу зазвичай здійснюють пошук кандидатів через власну базу даних і оголошення про вакансії в ЗМІ. Рідше застосовується пошук через учбові заклади, через опубліковані міні-резюме кандидатів і прямий пошук. Робота консультантів полягає, переважно, в ознайомленні з анкетами і резюме, відсіюванні завідомо невідходящих кандидатів, проведення співбесід з найкваліфікованішими кандидатами та створення короткого списку (short-list) претендентів (3-5 осіб) для замовника. Як правило, такі послуги оцінюються в 15-25 % річного доходу фахівця вакантної посади (робочого місця) [4].

Хоча деякі агентства такого роду у своїх рекламних матеріалах іноді вживають вираз «executive search», однак відносити їх на цій підставі до компаній першої групи не можна. Більшість рекрутингових агенцій складають суто українські фірми.

Основне завдання рекрутингу – задоволення потреб клієнтів (роботодавців) у кваліфікованому персоналі, тобто виконня ролі посередника між роботодавцем і пошуковцем роботи. Рекрутингові агентства допомагають підприємствам вирішувати кадрові питання: відбирають кандидатів, які відповідають задекларованим вимогам роботодавця. Паралельно з цим рекрутингові агентства допомагають у пошуці роботи пошуковцям, проте це не є їх основним завданням.

Основні вигоди для клієнта при роботі з рекрутинговими агентствами як посередниками: економія часу на пошук і відбір персоналу; економія матеріальних ресурсів (витрати на рекламу у ЗМІ, на організацію робочого місця і зарплату менеджера по персоналу тощо); економія офісної площі (особливо для компаній, що розвиваються і обмежені в території).

Слід зазначити, що в сучасних умовах причинами звернення організацій-роботодавців за послугами до рекрутингових агенцій є наступні:

- найкращі, кваліфіковані кандидати, які приносять прибутки компаніям, не шукають нові місця роботи, не читають оголошень і не розсилають свої резюме в компанії та кадрові агентства. Вони успішно працюють й не поспішають розглядати пропозиції щодо зміни місця роботи. За такими фахівцями й «полюють» рекрутери. Крім того, більшість пошуковців не відправляють свої резюме в інші компанії, оскільки не хочуть розголошення інформації про те, що готові змінити роботу;
- звернення в агентство гарантує конфіденційність і роботодавцю, і пошуковцю;
- компетентність і досвід роботи рекрутерів, їх експертні знання ринку праці, заробітної плати тощо;
- велика база даних;
- професійні рекрутери, як правило, володіють найсучаснішими методиками, ефективними інструментами пошуку і оцінки кандидатів.

До того ж, кращі рекрутингові агентства України пропонують клієнтам такі послуги:

- рекрутинг (підбір постійного персоналу, пошук тимчасових співробітників);
- оцінка персоналу;
- тестування співробітників;
- аналітичні огляди щодо оплати праці;
- розробка систем мотивації працівників;
- консультування та ведення кадрової документації;
- тренінги й семінари для HR та багато інших послуг.

Загалом, у ході проведеного дослідження було виявлено ряд основних тенденцій розвитку сучасного рекрутингу:

- зниження ролі реклами вакансій на job-порталах та корпоративних веб-сайтах через те, що кандидати вимагають більш правдивої інформації про роботодавців;
- робота по первинному пошуку кандидата стає легшою, оскільки зараз майже кожного можна знайти в Інтернеті та соціальних мережах, це означає, що організація потоку кандидатів на вакансію вже не є настільки критичною;
- профіль кандидата у соціальних мережах стає більш ефективним методом підбору, ніж резюме;
- малоефективні джерела відходять на другий план через те, що такі ресурси, як дошки об'яв, Facebook та ярмарки вакансій не в змозі забезпечити високу якість кандидатів;
- виникає необхідність в утриманні співробітників, оскільки висококваліфіковані кадри почувають себе більш впевненими та не бояться шукати нову, кращу роботу;
- висока швидкість підбору дозволить рекрутинговим агенціям залучити висококваліфікованих і дефіцитних кадрів;
- з кожним роком збільшується обмеженість ресурсів на пошук та підбір персоналу, що вимагає від рекрутингових агенцій працювати більш якісно та знаходити клієнтів швидше, ніж конкуренти;
- зміна підходу до рекрутингу випускників та студентів, що вимагає роботи зі студентами з будь-яких регіонів, проведення маркетингових досліджень для визначення очікувань та побажань майбутніх молодих спеціалістів;
- гостро стоїть проблема браку висококваліфікованих рекрутерів, що посилює конкуренцію за таланти;
- відсутність нових високоефективних технологій найму [6].

Висновки. Отже, рекрутинг – складний багатоетапний і багатогранний процес. Якість здійснення якого залежить від професійного рівня служби персоналу загалом і тих співробітників, які відповідають за підбір

кадрів, а результативність його безпосередньо впливає на кінцеві результати і ступінь досягнення організацією стратегічних і оперативних цілей виробничо-господарської діяльності. При визначенні придатності кандидатів до найму в організацію використовують широке коло різноманітних методів, кожен з яких, а особливо їх комплекс, сприяють якісному підбору персоналу.

Особливість українського ринку рекрутингових послуг – найбільша частина ринку зайнята агенціями з підбору спеціалістів середньої та вищої ланки, а позиції нижчого рівня залишаються без уваги. При цьому ринок висококваліфікованого персоналу досить вузький, і можлива ситуація, коли перекупувати такого кандидата доведеться за дуже великі гроші, що не вигідно самому замовникові. Крім цього, рекрутингові агенції мають низьку фінансову відповідальність по своїх замовленнях, особливо це стосується невеликих агенцій, які не мають можливості повернути кошти замовнику. Таким чином, головним завданням ефективного рекрутингу стає збільшення прибутку агентства, а також якості та швидкості обслуговування замовників. Саме ці три параметри впливають на ефективність взаємодії рекрутингової компанії і клієнта.

Список використаних джерел

1. Карташов С.А. Рекрутинг: найм персонала : учебное пособие / С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, И.А. Кокорев // Под ред. Ю.Г. Одегова. – 2-е изд. – М. : Экзамен, 2014. – 319 с.
2. Крушельницька О.В. Управління персоналом: [навчальний посібник] / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
3. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / М.І. Мурашко – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.
4. Петюх В.М. Управління персоналом: [навч. - метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни] / В.М. Петюх – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с.
5. Писаревська Г.І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу / Г.І. Писаревська [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-2_0-pages-296_301.pdf
6. Салливан Дж. 25 основных тенденций, проблем и возможностей рекрутинга в 2014 году / Дж. Салливан [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.kakdelat.ru/about/life.php?ID=6335>
7. Семеняк Я.С. Особливості надання рекрутингових послуг в Україні в сучасних економічних умовах / Я.С. Семеняк [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://file:///C:/Users/user/Downloads/2914-5870-1-SM.pdf>
8. Хміль Ф.І. Управління персоналом / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.

References

1. Kartashov S.A. Rekrutyinh: naim personala : uchebnoe posobyе [Recruiting: hiring staff: tutorial] / S.A. Kartashov, Yu.H. Odehov, Y.A. Kokorev // Pod red. Yu.H. Odehova. – 2-e yzd. – М. : Экzamen, 2014. – 319 s.
2. Krushelnytska O.V. Upravlinnia personalom: [navchalnyi posibnyk] [Personnel Management: [tutorial]] / O.V. Krushelnytska, D.P. Melnychuk. – K.: Kondor, 2003. – 296 s.
3. Murashko M.I. Menedzhment personalu: Navch. posib. [Personnel Management: Teaching manual] / M.I. Murashko – K.: T-vo «Znannia», KOO, 2008. – 435 s.
4. Petiukh V.M. Upravlinnia personalom: [navch. - metod. posibnyk dlia samostiinoho vyvchennia dystsypliny] [Personnel Management: [tutor. - method. manual for independent study of discipline] / V.M. Petiukh – K.: KNEU, 2000. – 124 s.
5. Pysarevska H.I. Orhanizatsiia protsesu zovnishnoho rekrutyynhu [Organization of the process of external recruiting] / H.I. Pysarevska [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-2_0-pages-296_301.pdf
6. Sallyvan Dzh. 25 osnovnykh tendentsii, problem y voz- mozhnostei rekrutyynha v 2014 hodu [25 major trends, challenges and recruitment opportunities in 2014] / Dzh. Sallyvan [Электронный resurs]. – Rezhym dostupa : <http://www.kakdelat.ru/about/life.php?ID=6335>
7. Siemieniak Ya.S. Osoblyvosti nadannia rekrutyynhovykh posluh v Ukraini v suchasnykh ekonomichnykh umovakh [Features of providing recruiting services in Ukraine in modern economic conditions] / Ya.S. Siemieniak [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: <http://file:///C:/Users/user/Downloads/2914-5870-1-SM.pdf>
8. Khmil F.I. Upravlinnia personalom [Management the staff] / F.I. Khmil. – K.: Akademvydav, 2006. – 488 s.

ДАНИ ПРО АВТОРІВ

Зленко Алла Миколаївна, кандидат історичних наук, доцент кафедри документознавства
e-mail: zlenko.am@ukr.net

Ісайкіна Олена Дмитрівна, кандидат історичних наук, доцент кафедри документознавства
e-mail: isaykina.od@ukr.net

Мірошніченко Денис Анатолійович, кандидат історичних наук, доцент кафедри документознавства
e-mail: mirosh88@i.ua

ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»
вул. Сухомлинського 34, м. Переяслав-Хмельницький, Київська обл., Україна, 08401

ДАНИЕ ОБ АВТОРАХ

Зленко Алла Николаевна, кандидат исторических наук, доцент кафедры документоведения
e-mail: zlenko.am@ukr.net

Исайкина Елена Дмитриевна, кандидат исторических наук, доцент кафедры документоведения

e-mail: isaykina.od@ukr.net

Мирошниченко Денис Анатольевич, кандидат исторических наук, доцент кафедры профессионального образования

e-mail: mirosh88@i.ua

ГВУЗ «Переяслав-Хмельницкий государственный педагогический университет имени Григория Сковороды» ул. Сухомлинского 34, г. Переяслав-Хмельницкий, Киевская обл., Украина, 08401

DATA ON AUTHORS

Zlenko Alla Nikolaiivna, candidate of historical sciences, associate professor of scientific discipline of documentation

e-mail: zlenko.am@ukr.net

Isaikina Elena Dmitrivna, candidate of historical sciences, associate professor of scientific discipline of documentation

e-mail: isaykina.od@ukr.net

Miroshnichenko Denys Anatoliiovych, Candidate of Historical Sciences, Associate Professor of Department of Vocational Education

e-mail: mirosh88@i.ua

Pereyaslav-Khmelnysky Hryhoriy Skovoroda State Pedagogical University
34, Sukhomlynskiy str., Pereyaslav-Khmelnysky, Kiev region, Ukraine, 08401

УДК: 330.524

DOI: 10.5281/zenodo.1220651

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

Калініченко Л.Л.

У статті обґрунтовано необхідність використання якісно нового підходу до управління потенціалом соціально-економічної системи регіонів для досягнення стійкого розвитку. Визначено структуру господарських рівнів регіону. Проаналізовано думки різних науковців щодо підходів до трактування поняття «потенціал» та запропоновано власне визначення. Охарактеризовано структуру соціально-економічного потенціалу регіону, як соціально-економічної системи, що об'єднує локальні потенціали, які покликані сприяти реалізації базових ресурсних потенціалів. До їх складу входять трудовий, матеріально-технічний, науково-інноваційний, соціально-інфраструктурний, бюджетний, інвестиційний, експортно-імпортовий потенціали. Охарактеризовано низку проблем, що стають на перешкоді формування та розвитку ефективного механізму управління потенціалом соціально-економічної системи. Для вирішення даних проблем сформульовано принципи управління потенціалом регіону, як соціально-економічної системи та запропоновано основні аспекти формування механізму управління потенціалом регіону, як соціально-економічної системи.

Ключові слова: потенціал, соціально-економічна система, регіон, проблеми управління, механізм управління.

МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛОМ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ

Калиниченко Л.Л.

В статье обоснована необходимость использования качественно нового подхода к управлению потенциалом социально-экономической системы регионов для достижения устойчивого развития. Определена структура хозяйственных уровней региона. Проанализированы мнения ученых относительно подходов к трактовке понятия «потенциал» и предложено собственное определение. Охарактеризованы структуру социально-экономического потенциала региона, как социально-экономической системы, которая объединяет локальные потенциалы, которые призваны способствовать реализации базовых ресурсных потенциалов. В их состав входят трудовой, материально-технический, научно-инновационный, социально-инфраструктурный, бюджетный, инвестиционный, экспортно-импортный потенциалы. Охарактеризованы ряд проблем, которые становятся препятствием для формирования и развития эффективного механизма управления потенциалом социально-экономической системы. Для решения данных проблем сформулированы принципы управления потенциалом региона, как социально-экономической системы и предложены основные аспекты формирования механизма управления потенциалом региона, как социально-экономической системы.

Ключевые слова: потенциал, социально-экономическая система, регион, проблемы управления, механизм управления.

JEL classification codes R 13