

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

Hałaczkiwicz M., *Strategiczne zarządzanie projektami szansą na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sukces organizacji, strategie i innowacje, zeszyt nr 4, Sopot 2005.

Hałaczkiwicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji jako wyraz jej ewolucji w obszarze zarządzania projektami* w: Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne Nr 2, Czubasiewicz H., Golnau W. (red.), Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, 2007.

Juchniewicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji i jej zastosowanie w zarządzaniu*, Przegląd organizacji nr 7-8, TNOiK, Warszawa 2009.

Juchniewicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji*, Biblioteka Project Managera, Warszawa 2009.

Kerzner H., *Advanced Project Management*, Helion, Gliwice 2005.

Kerzner H., *Applied Project Management*, John Wiley&Sons, New York 2000.

Kerzner H., *Strategic planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*, John Wiley&Sons, New York 2001.

Maylor H., *Project Management*, Harlow, Prentice Hall 1999.

Mitrofaniuk K., *Ocena dojrzałości projektowej organizacji*, Bizarre, Warszawa 2006.

Mitrofaniuk K., *Dojrzałość projektowa organizacji*, Gospodarka Materialowa & Logistyka nr 4, PWE, Warszawa 2006.

Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) Knowledge Foundation - 2nd Edition, Project Management Institute 2008.

Schlichter J., *Surveying project management capabilities*, „PM Network”, 13/4, 1999.

Skalik J. (red.), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1978/1.

Kacała J., Wąsowicz M., *Skuteczne zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie* w: Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem-celowość, skuteczność, efektywność, Jagoda, Lichtarski (red.), Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ ТАЛАНТЛИВЫХ МЕНЕДЖЕРОВ КАК ОСНОВНОЙ ПРИОРИТЕТ КОНКУРЕНТНОГО РАЗВИТИЯ ВЕДУЩИХ КОМПАНИЙ МИРА

Доронина О.А., к.э.н., докторант Донецкого национального университета (Украина)

Доможилкина И.В., менеджер по персоналу Группы компаний «Мегатрейд» (Украина)

Доронина О.А., Доможилкина И.В. Формування команди талановитих менеджерів як головний пріоритет конкурентного розвитку провідних компаній світу.

У статті на прикладі провідних компаній світу показано пріоритетне значення формування команди талановитих менеджерів як головного чинника конкурентоспроможності та успіху будь-якої компанії. Представлено основні проблеми та виклики в управлінні талантами в Україні, серед яких складна демографічна ситуація, зміна парадигм в епоху переходу від індустріального віку до інформаційного, великий попит на лідерські таланти високого рівня, схильність людей змінювати місце роботи. Визначено поняття «талановитий менеджер» і представлено загальний портрет талановитого управлінця. Розглянуто глобальний рейтинг «Кращі компанії для лідерів» за результатами дослідження Hay Group, у якому домінують: Procter & Gamble, Microsoft, General Electric, Coca-Cola та Unilever. Встановлено, що кращі компанії для лідерів здійснюють цілеспрямований та стратегічний підхід до розвитку талантів, підтримки і мотивації лідерів у всій організації, налаштовуючи їх на повну віддачу. Наведено основні інструменти ефективного управління талантами для укріплення команди лідерів, які можна взяти до уваги українським компаніям.

Ключові слова: талант, потенціал, талановитий менеджер, управління талантами, залучення, розвиток, утримання, компанії для лідерів.

Доронина О.А., Доможилкина И.В. Формирование команды талантливых менеджеров как основной приоритет конкурентного развития ведущих компаний мира.

В статье на примере ведущих компаний мира показано приоритетное значение формирования команды талантливых менеджеров как главного фактора конкурентоспособности и успеха любой компании. Представлены основные проблемы и вызовы в управлении талантами в Украине, среди них: сложная демографическая ситуация, смена парадигм в эпоху перехода от индустриального века к информационному, большой спрос на управленческие таланты высокого класса, склонность людей менять место работы. Определено само понятие «талантливый менеджер» и составлен общий портрет талантливого управленца. Рассмотрен глобальный рейтинг «Лучшие компании для лидеров» по результатам исследования Hay Group, в котором доминируют: Procter & Gamble, Microsoft, General Electric, Coca-Cola and Unilever. Установлено, что лучшие компании для лидеров осуществляют целенаправленный и стратегический подход к развитию, поддержке и мотивации лидеров во всей организации, настраивая их на полную отдачу. Приведены основные инструменты по усилению команды лидеров и их эффективному управлению, которые могут быть приняты во внимание украинскими компаниями.

Ключевые слова: талант, потенциал, талантливый менеджер, управление талантами, привлечение, развитие, удержание, компании для лидеров.

Doronina O., Domozhilkina I. Formation a team of talented managers as the main priority of the competitive development of the leading companies in the world.

In article priority value of formation a team of talented managers as main factor of competitiveness and success of any company is shown on an example of leading companies of the world. The main problems and challenges in management of talents in Ukraine, among them are presented: a difficult demographic situation, change of paradigms during a transition era from an industrial century to information, great demand for a high-end talent managers and tendency of people to change jobs. The concept «the talented manager» and the general portrait of the talented manager is found. The «The best companies for leaders» by results of the research Hay Group are considered. In a global rating dominate: Procter & Gamble, Microsoft, General Electric, Coca-Cola and Unilever. The best companies for leaders carry out focused and strategic approach to development, support and motivation of leaders in all organization, setting them on complete return. The basic tools of effective management talents are given. The Ukrainian companies can take in attention them.

Keywords: talent, potential, the talent manager, talent management, attraction, development, retention, company for leaders.

Постановка проблемы. Конкурентоспособный бизнес создается лучшими управленцами, менеджерами, рядовыми сотрудниками. Персонал является главным активом любой компании. Именно человеческие ресурсы обеспечивают деятельность компании, разрабатывают стратегии, внедряют инновации, создают материальные блага, реализуют продуктовые линейки товаров и услуг, в конечном итоге определяют успех любого предприятия. Поэтому, одна из главных задач любого собственника - формирование команды талантов. Установка на талантливых сотрудников в зарубежной практике доказала свою эффективность на примере мировых лидеров из разных сегментов экономики (Coca-Cola, General Electric, Amazon, The Gap, Johnson&Johnson, Microsoft и др.). Сегодня украинские компании нуждаются в талантливых менеджерах на всех уровнях управления для обеспечения решения сложных задач в условиях быстроменяющегося рынка. Назначение талантливых работников на ключевые управленческие позиции, их развитие и удержание должно стать стратегическим приоритетом роста деловых возможностей в украинской экономике. Однако, количество талантливых руководителей ограничено на внешнем рынке, и, следовательно, необходимо брать курс на комплексное решение: привлечение со стороны и внутреннее укрепление лидерского потенциала.

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

Анализ последних исследований и публикаций. В зарубежной бизнес-литературе понятие «талант» активно используется при изучении систем управления персоналом: Дж. Джой-Меттьюз, Т. Шей, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Майклз, Э. Экселпрод и др. В отечественной практике понятие «талант» отождествляется с понятием «потенциал» и достаточно активно используется в современном менеджменте, особенно, когда речь идет о человеческих ресурсах, лидерском потенциале. При этом многие отечественные публикации HR-специалистов и консультантов посвящены именно управлению талантами: А. Власовой (Школа HRM), А. Подгорной (Microsoft Ukraine), И. Косоринга (ОАО «ИНТЕРПАЙП»), О. Афанасьева («Бизнес Системы»), Ю. Пилипенко (Метро Кеш энд Керри) и др. Исследования в области управления талантами проводят известные консалтинговые компании: Ernst & Young, HayGroup, Hudson, Socium, Jansen Capital Management. Несмотря на достаточно широкий спектр практических и теоретических подходов в рамках целостного и системного изучения такого явления, как талантливые управленцы, в управлении талантами остается много неразработанных проблем, которые ждут своего решения.

Целью данной статьи является анализ мировых практик обеспечения конкурентоспособного преимущества компаний за счет формирования команды талантливых менеджеров и разработка основных рекомендаций по развитию управленческих талантов украинских компаний.

Изложение основного материала исследования. В наиболее успешных компаниях мира развитие лидерства означает систематическую деятельность, которой первые лица компании посвящают половину своего времени, оперируя тем, что талантливые сотрудники должны быть в каждом структурном подразделении, в противном случае компании проигрывают. Выявлено, что 20 % талантливых сотрудников решают до 80 % задач бизнеса, причем делают это качественно, с минимальным количеством [6]. Так, зарубежные компании (SunTrust Banks, AlliedSignal, General Electric и Procter & Gamble др.) для достижения стратегических целей, повышения уровня доходности и конкурентоспособности внедряют новые технологии, улучшают продуктовые линейки и прежде всего, привлекают новых лидеров, повышают эффективность работы всех сотрудников [1]. В Украине такой подход к развитию бизнеса набирает обороты. Большинство украинских компаний достигли той стадии развития, на которой слабый лидерский потенциал становится серьезным препятствием к дальнейшему росту и повышению эффективности. И в конечном итоге, компании осознают, что эффективность их деятельности в условиях глобализации и инновационности зависит от того, насколько силен их лидерский потенциал.

На современном этапе залог успеха состоит в системном подходе к развитию талантов, регулярном мониторинге эффективности системы управления и готовности вносить корректировки в систему. В связи с этим, внимание сосредотачивается на создании, удержании сильных команд, набирают обороты такие явления как graduate recruitment и «война за таланты». Последнее понятие введено в оборот компанией McRinsey&Company в конце 90-х годов и характеризует актуальную для нашего бизнеса ситуацию в сфере подбора, адаптации и развития персонала. [1]

Кто же такое талантливый менеджер? Талант по мнению авторов книги «Война за таланты» представляет собой «совокупность способностей человека: присущих ему дарований, умений, знаний, опыта, интеллекта, рассудительности, характера и энергии...способность к обучению и росту». То есть талант - это набор личного и профессионального потенциала, который раскрывается в процессе деятельности человека [1]. С одной стороны значение этого слова неопределимо, а с другой, в каждом конкретном случае понятно. Так, талант менеджера в металлургическом заводе, банке и IT-компаниях – это такие же разные понятия, как и профессиональные способности программиста и шахтера. Универсальное определение выдающегося управленца можно представить как сочетание стратегического ума, лидерских способностей, эмоционального интеллекта, навыков общения, предпринимательских инстинктов, специальных функциональных навыков, умения достигать результатов, способность привлекать, развивать и вдохновлять другие таланты. Однако, все эти требования в разных компаниях отличаются. Ключевым признаком является эффективность, которая и становится в центр при определении и развитии талантливых сотрудников.

Проблемы, связанные с формированием команды эффективных управленцев в разных секторах нашей экономики приобрела особую актуальность, будь-то сфера тяжелой промышленности, обслуживающая, образовательная или сектор государственных структур. Так, сложная демографическая ситуация, смена парадигм в эпоху перехода от индустриального века к информационному, большой спрос на управленческие таланты высокого класса, склонность людей менять место работы бросили вызов бизнесменам в борьбе за эффективных управленцев.

Переход к информационному веку породил ценность на талантливый персонал. Если в 90-е гг. работников умственного труда требовалось лишь для 17% рабочих мест, то сейчас более чем 60% [1]. Экономика все больше опирается на знания и умственные способности человека. Так, Президент компании Cisco Джон Чемберс описал ситуацию таким образом: «Инженер мирового класса и пять сотрудников его уровня могут работать продуктивнее, чем 200 обычных инженеров» [8]. Как известно, Джон Чемберс за последние шесть лет получил множество наград за успехи в руководстве компанией.

Эндрю Гроув в своей работе «Выживают только параноики» отмечает, что компании должны опасаться следующей технологической волны или следующего сдвига на рынке. По мнению авторов книги «Война за таланты» «...самой сложной задачей станет быстрое и значительное усиление команды талантливых сотрудников, достаточное для того, чтобы и дальше опережать конкурентов». Таким образом, это подтверждает, что переломный момент настал, и бизнес должен учесть в своих действиях опыт успешных компаний мира.

Анализ статистической информации свидетельствуют о возникновении в Украине «*демографической ямы*». К 2015 году в трудоспособный возраст войдет поколение, родившееся уже в девяностые годы, после обретения Украиной государственной независимости. Всего в 1991-2000 гг. в нашей стране родилось 4,9 миллионов человек. Таким образом, это поколение в полтора раза уступает по своей численности тем, кто родился в восьмидесятые. Это означает, что в ближайшие пять лет значительно уменьшится количество трудоспособного населения с опытом работы более трех лет. О сложной ситуации свидетельствует и значительный недобор абитуриентов в ВУЗы [3].

С демографическими проблемами связан *неоднородный кадровый состав* предприятий: в одном подразделении сегодня могут работать представители разных поколений. Согласно теории поколений Н. Хоува и У. Штраусса (1991 г.) промежуток времени, в который родился тот или иной человек влияет на его мировоззрение, систему взглядов, мотивацию, стиль жизни. Соответственно, в команде повышается вероятность развития «конфликта поколений». Для гармоничного взаимодействия внутри коллектива важно привлекать талантливого менеджера, способного овладеть различными управленческими навыками: управление изменениями, психология руководства, навыками делегирования, коммуникаций, мотивации, коучинга и др.

Рынок труда Украины сегодня характеризуется и *дефицитом талантливых управленцев* (по сравнению с другими странами). Успешный руководитель, помимо требуемых профессиональных и личных качеств, должен обладать хорошо развитыми управленческими компетенциями. Поэтому, среди украинских компаний выявлены одни и те же проблемы: где искать, как удерживать потенциальных людей, которые благодаря своим знаниям и лидерским качествам смогут определять направление перемен и добиваться реализации поставленных целей. Сегодня компаниям нужны управленцы, которые умеют рисковать, глобально и гибко мыслить, разбираться в технологиях, переосмыслить работу компании и вдохновлять сотрудников. Поэтому *спрос на управленческие таланты высокого класса растет* пропорционально росту нематериальных активов, укрупнению компании и осложнению демографической ситуации в стране. По оценкам компаний, специализирующихся на поиске высшего управленческого персонала (HeadHunter, Hudson), спрос на талантливых управленцев достаточно велик несмотря на экономический спад. Ощущается нехватка высокоталантливых управленцев [8].

Анализируя резюме кандидата, рекрутеры часто обращают внимание на период пребывания на той или иной должности, сферу деятельности, количество компаний указанных в опыте работы. Задача состоит в том, чтобы привлечь кандидата, имеющего обширный опыт работы не только в одной компании, найти универсальные таланты, которые решали задачи, вели проекты, достигали результатов в разных областях деятельности. В сегодняшнем мире лидеры должны быть разносторонне развитыми, обладать множеством навыков и

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

компетенций, высокой скоростью реакции на изменения. Вследствие такой потребности сами же компании и подвергли себя риску быстрой смены места работы их эффективными управленцами, распада сформированной команды талантов. Длинный список компаний в резюме стал считаться почетным. Сегодня многие управленцы ищут работу, оставаясь все время на контроле, дабы не упустить возможности с более привлекательными условиями. По данным исследований McRinsey&Company, 20% менеджеров заявили, что планируют уйти из компании в ближайшие два года. У молодых управленцев вероятность ухода на 60% больше, чем у старшего поколения «X» [1]. Работодателям все больше необходимо делать акцент на разработке инструментов по удержанию талантливых управленцев.

К вышеперечисленным причинам важности формирования и удержания команды талантов, относится и *нехватка функциональных знаний и умений у потенциально-талантливых кандидатов в лидеры*. Выпускники ВУЗов, получив высшее образование, амбициозно превышают свой профессиональный уровень, считая себя недостойными начинать карьеру с низшей ступени своего развития. Только после многих отказов, которые объективны со стороны работодателя, и предложений с перспективой дальнейшего профессионального роста, молодые талантливые кандидаты готовы идти на низкоквалифицированную должность. К сожалению, выпускники по-прежнему не соответствуют требованиям работодателя, более того компании становятся «кузницей кадров», вкладывая в молодое поколение значительные инвестиции. Их обучают, развивают, а потом хедханты другие компании.

Анализируя факторы, воздействующие на ситуацию в сфере управления человеческими ресурсами Украины, мы приходим к выводу, что охота за талантливыми менеджерами актуальна, несмотря на экономические проблемы стране. Рис.1 иллюстрирует реалии современного бизнеса в сфере построения HR-процессов.

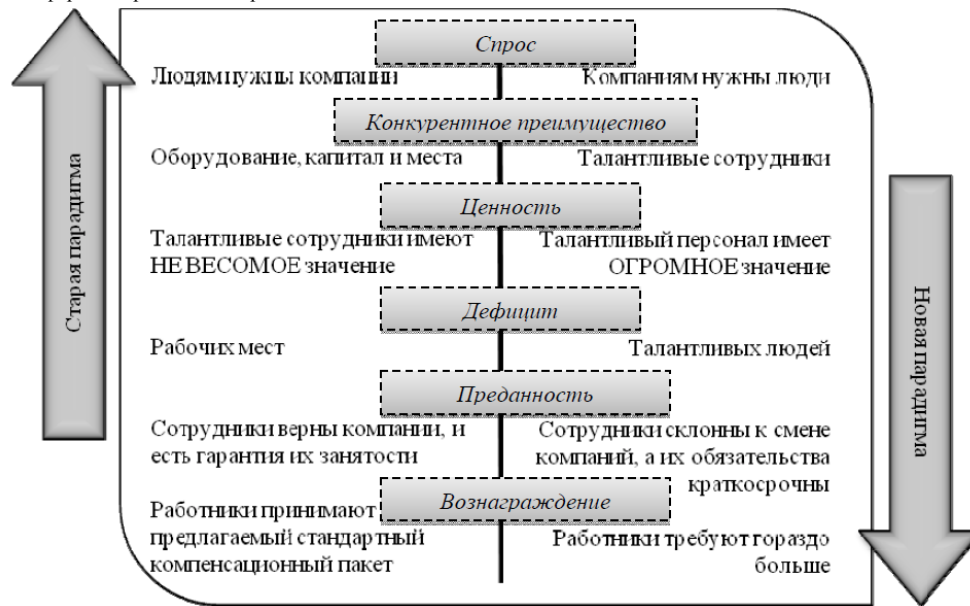


Рис. 1 Старые и новые парадигмы факторов влияния в сфере HR-процессов [1;8]

Безусловно, для формирования эффективной команды талантливых управленцев компаниям придется не только привлекать одаренных сотрудников, но и ставить высокие цели, реализовывать правильные стратегии и проекты повышения эффективности. Им необходимо усиливать корпоративную культуру, повышать энергетику и целеустремленность всех сотрудников, чтобы они показывали лучшие результаты. При этом, только талантливые руководители смогут добиться этих задач. Поэтому так важно постоянно работать над системой управления талантами, ее составляющими: привлечение, развитие, вдохновение, удержание.

Некоторые отечественные работодатели уже делают уверенные изменения для эффективного управления талантами. Яркими примерами являются компании структуры СКМ (ДТЭК, Горные машины), а также компании с иностранным капиталом: IT-компания (Microsoft Ukraine), банковские учреждения (ОТП Банк); торговые структуры (Метро Кеш энд Керри). Но большинство компаний по-прежнему управляют неэффективно. Заявляя в информационных блогах, что человеческие ресурсы для них самый важный актив, не подкрепляют эти слова действиями: слабое совокупное вознаграждение, не эффективная мотивация, жесткий контроль, отсутствие корпоративной культуры, системы оценки и игнорирование процессов развития персонала (ГК «МегаТрейд», Ощадбанк и др.). Так, по результатам опроса сотрудников компании ГК «МегаТрейд», было выявлено, что только 20% персонала считает, что высшее руководство нанимает талантливых управленцев, 10% отдали свои голоса за эффективное и быстрое развитие внутри компании и 12% утверждает, что руководство знает, кто из сотрудников эффективно выполняет свои обязанности.

Возникает вопрос, почему компании соглашась с тем, что ключевым источником конкурентного преимущества является умелое управление талантами, не уделяют этим процессам должного внимания? Все обязаны отчитываться в подразделении за свой бюджет, но лишь некоторые отчитываются за «силу команды». Разве не талантливые сотрудники определяют результаты бюджета компаний? Только 27% респондентов ответили, что формирование и управление командой - один из основных приоритетов в подразделении ГК «МегаТрейд». Только в некоторых крупных системных компаниях (ДТЭК, ПУМБ, ИНТЕРПАЙП и др.), где введены системы оценки Performance management, проходит оценка компетенции «Управление командой».

Составленный экспертами Nau Group рейтинг «Лучших компаний для лидеров» свидетельствует о том, что за последние 10 лет «Лучшие компании для лидеров» создали 5,39% акционерной прибыли, в то время как у компаний списка S&P(500) этот показатель составил 2,92%. Рейтинг Лучших компаний для лидеров свидетельствует о том, что качественное лидерство и высокая конкурентоспособность компании тесно связаны между собой: именно компании, создающие лучшие условия для лидеров, оказываются эффективнее конкурентов и добиваются лучших финансовых результатов по сравнению с другими участниками рынка. Важнейшими факторами, формирующими лучшие условия для развития лидерства и реализации талантов, эксперты Nau Group считают открытость компании для инноваций и готовность воспользоваться новыми возможностями, что подтверждается результатами исследования практики самых успешных компаний мира [2]. На 2010-2012 гг. глобальный рейтинг «Лучших компаний для лидеров» возглавляет корпорация General Electric. Верхнюю строчку европейского рейтинга в 2012 г. занимает Unilever. В глобальном рейтинге Top-20 в 2013 г. доминируют американские компании. «Элиту» рейтинга составляют: Procter & Gamble, Microsoft, General Electric, Coca-Cola и Unilever. [2]

**ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ:
РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ**

Таблица 1

Лучшие компании для лидеров в 2012 г. по результатам исследования Hay Group [11]					
2013 г.		2012 г.			
Глобальный рейтинг		Глобальный рейтинг		Европейский рейтинг	
Рейтинг	Организация	Рейтинг	Организация	Рейтинг	Организация
1	Procter & Gamble	1	General Electric	1	Unilever
2	Microsoft	2	Procter & Gamble	2	Nestlé
3	General Electric	3	IBM	3	Siemens
4	Coca-Cola	4	Microsoft	4	L'Oreal
5	Unilever	5	Coca-Cola	5	Shell
6	IBM	6	McDonald's	6	Vodafone
7	Wal-Mart	7	Accenture	7	ABB
8	McDonald's	8	Wal-Mart	8	Santander
9	Telefonica	9	Johnson & Johnson	9	Danone
10	Facebook	10	Unilever	10	Daimler

Лучшие компании для лидеров осуществляют целенаправленный и стратегический подход к развитию, поддержке и мотивации лидеров во всей организации, настраивая их на полную отдачу. 73% компаний Top 20 сообщили, что на всех уровнях организации они дают каждому шанс для развития и практического использования возможностей, необходимых для того, чтобы вести за собой других (табл.2). «Лучшие компании для лидеров понимают, что многие качества, которые раньше требовались только для руководителей верхнего звена - такие, как высокий уровень эмоционального интеллекта, стремление постоянно узнавать что-то новое, аналитическое мышление, - теперь крайне важны на всех уровнях организации», - отметила Рут Маллой, глобальный управляющий директор направления «Лидерство и управление талантами» Hay Group [2].

Проанализировав публикации, зарубежные исследования, проведенные компанией McRinsey&Company, консалтинговой компанией Hay Group, рассмотрим иной подход к формированию и развитию команды талантов в современных украинских компаниях.

Приведем несколько *инструментов*, которые на наш взгляд помогут усилить команду управленческих талантов:

1. Осознание руководством приоритетности формирования команды талантов.
2. Построение бренда работодателя.
3. Определение портрета талантливого менеджера с учетом условий и требований бизнеса.
4. Построение системы привлечения талантливого персонала.
5. Курс на непрерывное развитие талантов.
6. Внутренняя мотивация и формирование приверженности.
7. Внедрение совокупного вознаграждения.

Осознание руководством приоритетности формирования команды талантов является отправной точкой позитивных изменений в функционировании компании. Важно, чтобы руководители всех рангов усвоили новое отношение к талантливым сотрудникам. Как только менеджеры осознают, что ответственны за работу своих подчиненных, признают, что более талантливые сотрудники приводят в движение все остальные рычаги успеха, тогда управленческий персонал примет установку на таланты и усиление коллектива станет для них основной обязанностью.

Суть ориентации на талантливых сотрудников - не в улучшении кадровых процессов, а в новой установке мышления. Привлечение, развитие, мотивация и удержание персонала – это не только задачи подразделений по персоналу, хотя многие руководители именно так и считают. Отдел персонала без совместной работы руководящего звена не сможет внедрить изменения. Эти задачи так же должны стать целью каждого руководителя. В компании General Electric руководители тратят более половины своего рабочего времени на решение кадровых процессов [1]. И такой подход в успешном бизнесе признан эффективным. Ведь руководитель должен, прежде всего, управлять, а не заниматься функциональными задачами, которые обязан делегировать своей команде. Из результатов исследования, приведенных в книге «Война за таланты» 93% респондентов дали ответы в пользу повышения ответственности за создание и деятельность своего коллектива [1].

Таблица 2

**Эффективное управление талантами по результатам исследования Hay Group
«Лучшие компании для лидеров», 2013 г. [2]**

	Топ 10	Остальные компании
Лидеры в компаниях рейтинга понимают свою роль в поддержании морального духа и создании позитивного климата в команде.		
Лидеры создают организационный климат, который мотивирует сотрудников на работу с максимальной отдачей.	82%	70%
Лидеры лично принимают участие в развитии своих сотрудников.	65%	48%
В компании достаточно квалифицированных внутренних кандидатов, которые готовы занять лидерские позиции.	66%	44%
Лидеры компаний рейтинга быстро приходят в себя в случае неудач и готовы идти на разумный риск ради развития бизнеса		
Лидеры рассматривают неудачу (после упорных, но неудачных попыток добиться результата) как возможность получить новый опыт, а не повод стыдиться	71%	56%
Топ-менеджеры готовы идти на просчитанный коммерческий риск, чтобы стимулировать развитие организации	82%	69%
Лидеры эффективно помогают сотрудникам front-офиса понять долгосрочную стратегию и ценности компании	76%	59%

Бренд работодателя позволяет компании выбирать и удерживать лучших специалистов. Переманивая специалиста, компания с сильным брендом работодателя может позволить себе повысить зарплатное предложение в среднем на 11%, в то время как слабому бренду придется его повышать в среднем на 21% [10].

Компаниям важно создать привлекательное предложение с новыми сложными проектами и достойными условиями труда. Рынок труда Украины для управленческих позиций сегодня остается «рынком работника», задача работодателя помочь талантливому менеджеру сделать выбор в пользу своей компании. На собеседовании не только кандидаты продают себя, но и компании показывают себя как успешного работодателя. Что же оценивают лидеры, прежде чем согласиться на новую должность? Конечно, они анализируют успех бизнеса: финансовые результаты, стабильность, тенденции на рынке, условия труда, естественно, они оценивают возможности развития в рамках компании, самореализации. Но еще они внимательно смотрят на потенциал организации, ее команду управленцев всех уровней, системы управления персоналом. «Бренд лидерства» очень сложно скопировать, ведь он формируется и состоит из конкретных людей, корпоративной культуры, ценностей и приоритетов компании. Как было отмечено выше, менеджеры легко перемещаются из одной

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

компания в другую, а значит обеспечить долгосрочную стабильность "бренда лидерства" становится все сложнее.

Прежде чем привлекать и развивать талантливого менеджера, компаниям необходимо четко определить «золотой стандарт», так называемый эталон руководителя для конкретной компании. Для определения портрета лидера многие крупные компании используют различные модели компетенций (ДТЭК, ПУМБ, Microsoft и др.). (рис.2). Приняв установку на важность формирования команды талантливых менеджеров, нужно понять, какие лидерские качества необходимо привлекать и развивать. Конечно, на разных ступенях карьеры от людей требуются разные лидерские качества. Сегодня можно выделить следующие факторы влияния на портрет управленца: усиление глобализации; технологический прорыв; цифровой способ жизни и работы; специфика деятельности компании, подразделения; корпоративная культура; условия работы; управленческий уровень; цели и ожидания.

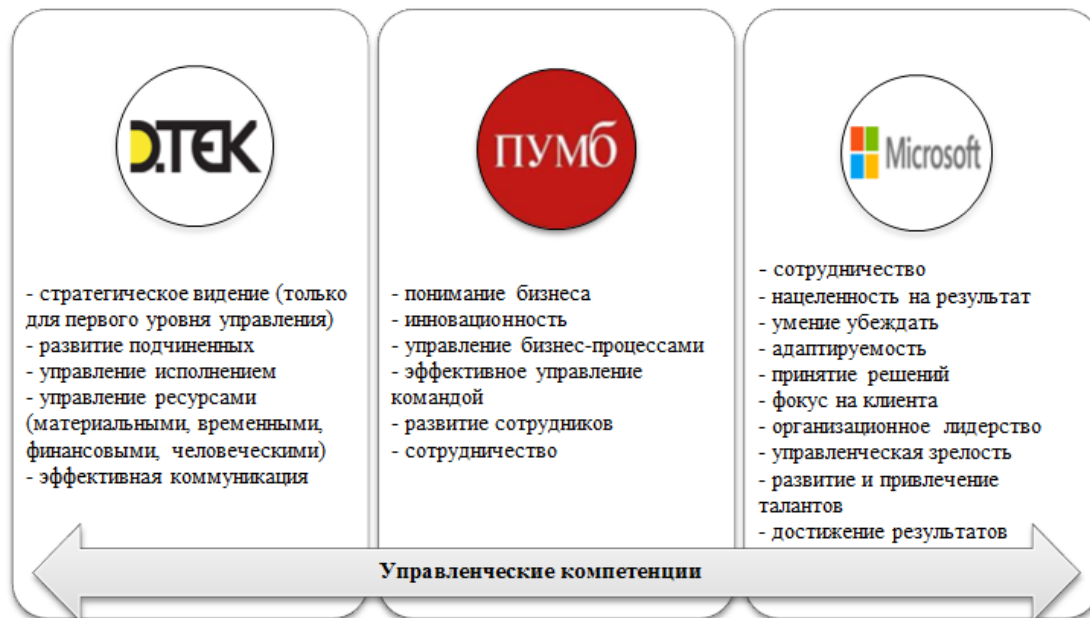


Рис. 2. Модель управленческих компетенций [9]

Если рассматривать общие атрибуты талантливого управленца, необходимо исходить из того, что не должно быть присуще эффективному менеджеру: он не должен заниматься микроменеджментом, а наоборот способствовать развитию подчиненных; не администрировать, а руководить; не выполнять функциональных задач, опускаясь на уровень технолога, а быть экспертом своего дела. Следовательно, можно выделить основные качества талантливого управленца: предпринимательский инстинкт; достижение стабильных результатов; сотрудничество; гибкость и оперативность; вовлеченность в общее дело; развитие талантливых сотрудников; инновационное мышление; решение сложных задач; мотивация и поощрение; контроль.

Учитывая, стремительное развитие общества и технологий, изменение приоритетов и ценностей, ключевые компетенции *лидера будущего* можно сформулировать следующим образом [5]:

1. Концептуальное и стратегическое мышление: разработка и внедрение эффективных стратегий, которые обеспечат успех в современных условиях жесткой конкуренции и изменчивого рынка. Это означает, что талантливые менеджеры должны постоянно предугадывать изменения и будущие тенденции.

2. Способность быстро реагировать на изменение ситуации: скорость жизнь в недалеком будущем будет только увеличиваться, требуя от лидеров большей гибкости и скорости принятия решений.

3. Этика: честность, открытость, искренность

4. Умение вдохновлять и создавать лояльность: ориентация на ценности и индивидуальные потребности

5. Лидерство в управлении разнотипными командами: залог успеха - хорошие отношения с членами команды.

6. Эффективная командная работа: построение системы поощрений команды, формирование командного духа.

Система подбора персонала подразумевает приход в компанию «правильных сотрудников на правильную работу», привлечение специалистов соответствующим корпоративному видению лидера. Умение распознавать навыки талантливого управленца, в особенности потенциал, который проявит себя в долгосрочной перспективе, - это игра с высокими ставками. Привлекая новых сотрудников, существует определенный риск. Неудачи привлечения со стороны руководителей высших уровней обычно составляют около 30% [1]. Новичок, как правило, не знает корпоративных принципов работы, нюансов взаимодействия и коммуникаций, поэтому его адаптация занимает больше времени, чем внутреннего сотрудника. Существует также достаточно высокий процент «не прижившихся» на новом месте талантов. При этом выделим и преимущества найма. Регулярный приход новых лидеров – способ проверки и повышения критериев отбора, таланты со стороны приносят в компанию свежие взгляды, новые идеи и отношение к работе, тем самым компании уменьшают риск деградации, и повышают возможности развития. Так, General Electric, которая ориентируется на продвижение талантов внутри компании, все же нанимает менеджеров среднего и высшего звена со стороны для расширения собственных талантов [1]. Таким образом, главное соблюдать уже признанный эффективный подход «80/20», где 80% вакансий заполняются за счет собственных талантов, а 20% - со стороны.

Руководители ведущих мировых компаний - Procter & Gamble, Microsoft и General Electric выделяют инвестиции средств и времени в выявление будущих лидеров. Используя целый ряд методик и процедур оценки, эти компании набирают лучших выпускников ВУЗов и на раннем этапе карьерного развития определяют, кто из сотрудников обладает потенциалом для того, чтобы вырасти до уровня топ-менеджера. В британской армии знаменито крылатое выражение, которое прекрасно описывает такую стратегию: «найти генеральские погоны в вешмешке новобранца». Из всех пунктов управления талантами, наиболее важными являются выявление и развитие потенциальных талантов. Выбор талантливых кандидатов начинается с оценки персонала на соответствие требований и профилю должности управленца.

Выделим четыре основные характеристики, которые раскрывают потенциал талантливого сотрудника и которые должны присутствовать у всех перспективных кандидатов. Эти факторы необходимы для выявления и отбора талантливых сотрудников с высоким потенциалом для последующего продвижения на руководящие позиции.

1. **Нестандартное мышление** - большое значение играет умение сотрудника выходить за рамки своей роли, находить связи между своей и смежными областями деятельности, мыслить креативно, принимать эффективные решения для масштабных задач.

2. **Любопытство и готовность учиться** - естественное любопытство и желание учиться новому может выражаться в том, что сотрудник задает нестандартные вопросы, выражает желание работать над различными ответственными заданиями, читает много

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

разнообразной специальной литературы, посещает обучающие курсы.

3. **Умение понимать других людей:** лидерство – это умение оказывать влияние на других. Способность видеть человека в целом – его потребности, свойства личности, которые влияют на его реакции и поведение, – лежит в основе умения оказывать влияние, а также в основе многих лидерских компетенций. Врожденное понимание других людей является важным навыком топ-менеджера и приобрести его непросто.

4. **Эмоциональная уравновешенность** – характеристика включает в себя такие качества как эмоциональная устойчивость и осторожный оптимизм. Как кандидат ведет себя в сложной ситуации, рационально и учится на своих ошибках или впадает в депрессию и винит во всем других? Как относится к конструктивной критике?

Перечисленные качества следует ставить во главу при оценке молодого сотрудника. Считается, что кандидат обладает потенциальным талантом лидера, если у него развиты, по крайней мере, три из перечисленных факторов, а четвертый фактор не имеет негативных проявлений. Проводя коучинг или управляя развитием перспективных сотрудников, следует время от времени проводить повторную оценку и анализ данных характеристик.

Организации, которые наиболее успешно управляют процессом развития талантов (по результатам исследования *Hay Group*), получают возврат на инвестиции при помощи следующих подходов [5]:

1. Выявление кандидатов, обладающих управленческим талантом, которые определяют развитие потенциала в долгосрочной перспективе.

2. Оценка качеств кандидата на соответствие требованиям должности. Это касается как текущего, так и более высокого уровня должности, а также ролей в других функциональных подразделениях.

3. Раскрытие выявленного потенциала сотрудника при помощи постановки задач, сложных проектов, которые ускоряют развитие лидерских компетенций

4. Внедрение процессов, которые обеспечивают наиболее оптимальное и полное развитие и реализацию потенциала сотрудников при смене должностей.



Рис. 4. Инструменты непрерывного развития талантов

Непрерывное развитие талантов сводится к постоянному применению стимулов для развития в процессе работы, коучингу сотрудников, оценки их работы, использованию программ наставничества и обучения. Эффективным инструментом обучения, безусловно, является сам процесс работы, сложные и новые задания, которые закаляют и раскрывают потенциал талантливого сотрудника. Однако, процесс развития не состоится без профессионального наставника и обратной связи. На рис. 4 представлены общие инструменты развития талантов, которые используют мировые лидеры экономики.

Выводы. Таким образом, компании имеют возможность ускорить процесс роста талантливых менеджеров, реализовав инструменты непрерывного развития. Каждый руководитель на своем уровне должен заниматься продвижением персонала.

Адаптируя опыт успешных международных компаний, которые известны не только своими великими руководителями, но и умением развивать людей на всех уровнях организации и превращать их в лидеров, в *General Electric*, понимали, что только так можно обеспечить эффективное руководство огромной компанией. В результате в *General Electric* сформировалась особая культура лидерства, нацеленная на формирование и развитие команды талантливых сотрудников [7].

Украинским бизнесменам необходимо децентрализовать свои компании, делегировать полномочия лидерам на всех уровнях организации и акцентировать внимание на выстраивании системы развития и лидерского потенциала. В итоге, украинские компании смогут преодолеть культурные препятствия к развитию лидерства и сократить разрыв, отделяющий их от наиболее конкурентоспособных компаний мира.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

Война за таланты / Э.Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – 5-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 280 с.

В восьмом ежегодном исследовании *Hay Group* названы Лучшие компании для лидеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.interfax.ru/pressreleases/txt.asp?id=329725>.

Демографический коллапс: чем для Украины чревата низкая рождаемость [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hvylya.org/analytics/society/demograficheskij-kollaps-chem-dlja-ukrainy-chrevata-nizkaja-rozhdaemost.html>.

Косорига И. «Если звезды зажигают...» / И. Косорига // Менеджер по персоналу. – 2012. - №6. – С. 56-64.

Лидеры будущего – какие они? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.haygroup.com/ru/press/details.aspx?id=31626>.

Некрасова Н.А. Управление талантами / Н.А. Некрасова // Управление человеческим потенциалом. – 2011. - №4. – С. 326-332.

Опубликован рейтинг *Hay Group* «Самые успешные компании 2012» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.haygroup.com/downloads/ua/2012%20FORTUNE%20release.pdf>.

Пилипенко Ю. Война за таланты продолжается // Ю. Пилипенко // Менеджер по персоналу. – 2012. - №6. – С. 28-36.

Подгорная А. Как растить лидеров? / А. Подгорная // Управление персоналом. – 2013. - №2. – С. 18.

Ричард Мосли: Крепкий бренд работодателя позволяет компании выбирать и удерживать лучших специалистов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biz.liga.net/karera/all/novosti/2045920-richard-mosli-krepiy-brend-rabotodatela-pozvolyaet-kompanii-vybirat-i-uderzhivat-luchshikh-spetsia.htm>.

РАЗВИТИЕ ВНЕШНЕТОРГОВОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ И АНАЛИЗ МИГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ РОССИЙСКО-УКРАИНСКОГО ПРИГРАНИЧЬЯ: КЕЙС РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Евченко Н.Н., д.э.н., ведущий научный сотрудник Южного федерального университета, эксперт Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации (Российская Федерация)

Шеховцов Р.В., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой коммерции и логистики Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), (Российская Федерация)

Євченко Н.М., Шеховцов Р.В. Розвиток зовнішньоторговельної інфраструктури та аналіз міграційних процесів російсько-українського прикордоння: кейс Ростовської області

Дослідження виявило тенденції і умови вдосконалення об'єктів та інструментів розвитку митної інфраструктури російсько-українського прикордоння - митно-логістичних терміналів та транспортної мережі (на прикладі Ростовської області як члена євро регіону «Донбас»). Встановлено, що формування транспортної мережі та логістичної інфраструктури (включаючи міжнародні інфраструктурні коридори, що зв'язують населені пункти Росії та України), створює умови для прикордонного соціально-економічного розвитку, підвищує мобільність населення і збільшує динаміку взаємної прикордонної торгівлі. Синергійний ефект співробітництва буде помітний при реалізації спільних проєктів прикордонних регіонів Росії та України. У роботі наголошується, що істотними проблемами, що ускладнюють аналіз і оцінку зустрічних прикордонних міграційних потоків в регіонах російсько-українського прикордоння, залишаються до кінця невирішені проблеми державного обліку руху мігрантів, а також розподіл квот на роботу мігрантів. При розробці та реалізації стратегічних планів і програм розвитку прикордонних російсько-українських регіонів необхідно забезпечити координацію дій і фінансування з обох сторін, що дозволить підвищити сукупні соціально-економічні ефекти.

Ключові слова: прикордонний регіон, митно-логістичні термінали, російсько-українське співробітництво, міграція, інфраструктура.

Евченко Н.Н., Шеховцов Р.В. Развитие внешнеторговой инфраструктуры и анализ миграционных процессов российско-украинского приграничья: кейс Ростовской области.

Исследование выявило тенденции и условия совершенствования объектов и инструментов развития таможенной инфраструктуры российско-украинского приграничья – таможенно-логистических терминалов и транспортной сети (на примере Ростовской области как члена евро региона «Донбасс»). Установлено, что формирование транспортной сети и логистической инфраструктуры (включая международные инфраструктурные коридоры, связывающие населенные пункты России и Украины), создает условия для приграничного социально-экономического развития, повышает мобильность населения и увеличивает динамику взаимной приграничной торговли. Синергический эффект сотрудничества будет замечен при реализации совместных проектов приграничных регионов России и Украины. В работе отмечается, что существенными проблемами, затрудняющими анализ и оценку встречных приграничных миграционных потоков в регионах российско-украинского приграничья, остаются до конца нерешенные задачи государственного учета движения мигрантов, а также распределение квот на работу мигрантов. При разработке и реализации стратегических планов и программ развития приграничных российско-украинских регионов необходимо обеспечить координацию действий и финансирования с обеих сторон, что позволит повысить совокупные социально-экономические эффекты.

Ключевые слова: приграничный регион, таможенно-логистические терминалы, российско-украинское сотрудничество, миграция, инфраструктура.

Yevchenko N., Shekhovtsov R. Infrastructure and the development of foreign migration analysis of the Russian-Ukrainian border: case Rostov region.

The study has identified trends and conditions in improving facilities and tools of customs infrastructure development of the Russian - Ukrainian border - customs and logistics terminals and transport network (for the Rostov region as a member of Euroregion "Donbass"). The formation of the transport network and logistics infrastructure (including international infrastructure corridors linking settlements in Russia and Ukraine), creates the conditions for cross-border economic and social development, improves mobility and increases the dynamics of mutual cross-border trade. The synergistic effect of cooperation will be visible in the implementation of joint projects of border regions of Russia and Ukraine. The paper notes that the significant problems that complicate the analysis and evaluation of counter-border migration flows in the regions of the Russian-Ukrainian border, remain until the end of the unresolved tasks of the state counting of migrants as well as the distribution of quotas for work migrants. During developing and implementing strategic plans and development programs in Russian-Ukrainian border regions there is a necessity to coordinate actions and funding on both sides, which will increase the total socio-economic effects.

Keywords: border region, customs and logistics terminals, Russian-Ukrainian cooperation, migration, infrastructure.

Постановка проблеми. Неустойчивость социально-политической ситуации на Украине актуализировала исследования по проблемам российско-украинского приграничного взаимодействия. Решения о будущих направлениях, формах и условиях сотрудничества Украины с Таможенным союзом в той или иной мере связаны с задачами согласования процедур создания и поддержания инфраструктуры, улучшения условий пересечения границы, «симметричного» развития внешнеторгового комплекса в России и Украине. Кроме того, для обеспечения устойчивого социально-экономического развития России и Украины требуется определить возможности и место каждой из сторон в реализации логистических внешнеторговых проєктов, а также их позиции и действия в сфере трудовой миграции.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Російсько-українські дослідження приграниччя (Глинкіна С.П., Вардомський Л.Б., Колосов В.А., Кірюхін А.М. [1]) в значительной мере касаются разработки моделей, организационно-управленческих и иных (инновационных, логистических) систем взаимодействия субъектов трансграничного сотрудничества, большей частью, в условиях действующих евро регионов. В числе научных разработок, заслуживающих внимания, выделим монографию, стратегию и проект программы социально-экономического развития евро региона «Донбасс», подготовленные ГАУ РО РИАЦ Министерства экономического развития Ростовской области [2].

Виделение нерешенной проблемы. Однако в опубликованных исследованиях недостаточно полно представлена информация об уровне развития внешнеторговой инфраструктуры приграничных регионов для перемещения товаров и передвижения граждан, а также не представлены экономические ориентиры, позволяющие количественно оценить трансграничные затраты и разработать совместную программу использования преимуществ и возможностей приграничного положения Ростовской области в целях совершенствования ее внешнеторговой стратегии.

Миграционные процессы также представляются одной из важнейших задач синергического изменения приграничных регионов, поскольку развитие регионов невозможно без учета процессов, протекающих в приграничье.

Цель научной статьи. Определить основные направления стратегии Ростовской области как приграничного региона РФ в процессе обустройства внешнеторговой инфраструктуры, проанализировать финансовые (инвестиционные) показатели, сформулировать приоритеты дальнейшего сотрудничества субъектов в рамках евро региона «Донбасс» в сфере развития логистической инфраструктуры и трудовой миграции населения для решения задач прогнозирования развития российско-украинского приграничья.