

УДК 339.9:005.95/.96-043.86

**Полякова Я.А.***кандидат економічних наук, доцент  
Харьковского национального экономического университета  
им. С. Кузнеця***Бондаренко Л.Н.***кандидат економічних наук, доцент  
Харьковского национального экономического университета  
им. С. Кузнеця*

## СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### MODERN DIRECTIONS FOR PROVIDING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF PERSONNEL IN THE FIELD OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

#### АННОТАЦИЯ

В исследовании определены основные современные направления обеспечения устойчивого развития персонала субъекта ВЭД. На макроуровне позитивное развитие персонала субъекта ВЭД в долгосрочной перспективе коррелирует со значением индекса человеческого развития страны. Устойчивое развитие персонала на данном уровне обеспечивается свободой выбора партнера, сферой деятельности предприятия и распределением коммерческой прибыли. На микроуровне предусматривается развитие индивидуальных особенностей сотрудника, человеческих отношений и социального взаимодействия в системе управления, что способствует укреплению корпоративной культуры. По результатам исследования авторами получены следующие выводы: устойчивое развитие персонала субъекта ВЭД тесно связано с концепцией эмоционального интеллекта; более 70% изменений элементов эмоционального интеллекта связано с временной и социальной ориентацией субъекта ВЭД; основными методами влияния управленческой системы на персонал субъекта ВЭД являются управление по целям, коучинг, тренинг, мотивация и содействие лидерству в зависимости от степени вовлеченности персонала в деятельность предприятия и личных мотивов сотрудников.

**Ключевые слова:** персонал, лидерство, мотивация, устойчивое развитие, внешнеэкономическая деятельность.

#### АННОТАЦІЯ

У дослідженні визначено основні сучасні напрями забезпечення стійкого розвитку персоналу суб'єкту ЗЕД. На макрорівні позитивний розвиток персоналу суб'єкту ЗЕД у довгостроковій перспективі корелює зі значеннями індексу людського розвитку країни. Стійкість розвитку персоналу на даному рівні забезпечується свободами вибору партнера, сфери діяльності підприємства та розподілом комерційного прибутку. На мікрорівні передбачається розвиток індивідуальних особливостей співробітника, людських відносин та соціальних взаємодій у системі управління, що сприяє зміцненню корпоративної культури. За результатами дослідження автори дійшли певних висновків: стійкий розвиток персоналу суб'єкту ЗЕД тісно пов'язаний із концепцією емоційного інтелекту; більше 70% змін елементів емоційного інтелекту пов'язано із часовою та соціальною орієнтацією суб'єкту ЗЕД; основними заходами впливу управлінської системи на персонал суб'єкту ЗЕД є управління за цілями, коучинг, тренінг, мотивація та сприяння лідерству залежно від ступеня залученості персоналу в діяльність підприємства та власних мотивів співробітників.

**Ключові слова:** персонал, лідерство, мотивація, стійкий розвиток, зовнішньоекономічна діяльність.

#### ANNOTATION

In this study, the main current trends in ensuring the sustainable development of foreign economic activity subject's personnel

are identified. At the macro level, the positive development of foreign economic activity subject's personnel in long term correlates with the value of country's human development index. Sustainable development of personnel at this level is ensured by the freedom of choosing partner, economical activity of enterprise and distribution of commercial profits. At the micro level, development of individual characteristics of employees, human relations and social interaction in the management system are envisaged, which contribute to the strengthening of corporate culture. According to the results of the study, the authors obtained the following conclusions: stable development of foreign economic activity subject's personnel is closely related to the concept of emotional intelligence; more than 70% of emotional intelligence elements' changes are associated with the temporary and social orientation of subject's foreign economic activity; the main influence methods on management system of foreign economic activity subject's personnel are: management by objectives, coaching, training, motivation and assistance to leadership, depending on degree of involvement of personnel in enterprise activities and personal motives of employees.

**Keywords:** personnel, leadership, motivation, sustainable development, external economic activity.

**Постановка проблеми.** Современная теория развития персонала все больше внимания уделяет экономике знаний, что обуславливает возникновение необходимости соответствующей трансформации классических подходов к развитию персонала в первую очередь в сфере ВЭД, поскольку внешняя экономика развивается более интенсивными темпами по сравнению с национальной экономической деятельностью за счет более тесного взаимодействия с инновациями и практическим опытом иностранных партнеров в данной сфере, а также устойчивым воздействием кросс-культурной составляющей.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблема развития персонала является достаточно актуальной и изученной на протяжении многих столетий, со времен Гомера и Гесиода [3], изучавших принципы рабовладельческого труда, научных работ Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля [2; 15; 16], которые по праву считаются основоположниками теории человеческих отношений и рационального управления, теорий человеческих ресурсов А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора [3; 13; 14], изучавших проблему

мотивации, и заканчивая теориями лидерства К. Кэшмана, Р. Фишера, А. Шарпа, Н. Тичи, П. Херси К. Бланшара, Дж. Кузеса, Б. Познера и др. [1; 10; 11]

**Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы.** Однако недостаточно исследованным является аспект обеспечения устойчивого развития персонала в условиях нарастающего воздействия процессов интеграции и глобализации в сфере формирования личных характеристик, человеческих отношений, поведенческих аспектов и социального взаимодействия с учетом возникающих наложений кросс-культурных особенностей и их последующей унификации в сфере управления бизнесом на внешних рынках.

**Цели статьи** заключается в научном обосновании и разработке современных направлений обеспечения устойчивого развития персонала в сфере внешнеэкономической деятельности.

**Изложение основного материала исследования.** Основным принципом устойчивого развития человечества, поддержанным главами правительств более чем 150 государств, является удовлетворение потребностей современного поколения, не угрожая возможности будущих поколений удовлетворять собственные потребности [2, с. 15]. В связи с этим в сформулированной ранее проблематике исследования возникает единый системный кризис глобальной системы «человек – общество – природная среда» [2, с. 13; 12]. Формирование современных направлений устойчивого развития персонала в сфере ВЭД должно базироваться на основе компонентов эмоционального интеллекта, а именно: самопознания – как способности различать и понимать духовное состояние, эмоции и побудительные мотивы коммерческих партнеров и сотрудников на внешних рынках; саморегуляции – как способности контролировать и изменять поведение и настроение, склонность к обдумыванию в процессе принятия решения; мотивации – как страсти к работе, выходящей за пределы стремления к деньгам и статусу, склонность к достижению целей с энергией и настойчивостью в соответствии с культурными особенностями материнской компании и принимающей страны; эмпатии – как способности понимать эмоциональное состояние партнеров, навыки обращения с другими культурами; социальные навыки – как искусство управления взаимоотношениями и построения партнерских сетей в сфере ВЭД, способность находить компромисс и устанавливать психологический контакт [10]. Именно понимание ценности каждого из перечисленных компонент, последовательности их достижения и эффективного сочетания позволит обеспечить устойчивое развитие персонала во внешнеэкономической деятельности в долгосрочной перспективе. Более детальный анализ данных компонент изложен в докладах о человеческом развитии ООН последних лет [4–6]. В целом концепция

устойчивого развития персонала многогранна и реализуется на нескольких уровнях. На макроуровне обеспечение устойчивого развития персонала состоит из обеспечения свободы и благополучия субъектов ВЭД, что представлено набором функций и потенциальных возможностей в пределах определенной географической территории. Устойчивое развитие персонала субъекта ВЭД на макроуровне характеризуется устойчивостью развития хозяйствующего субъекта и прав на свободу выбора партнера и сферы внешнеэкономической деятельности, самостоятельного распоряжения полученным коммерческим результатом. Формализация макроуровневого направления развития операторов внешнего рынка осуществляется на основе систематизации значений индекса человеческого развития по основным группам стран с учетом имеющихся кросс-культурных различий за 2014–2016 гг., что представлено в табл. 1.

Логико-семантической основой для формирования данной таблицы послужили исследование Г. Хофстеде, изучающего кросс-культурные различия национальных культур стран по аспектам: социальной ориентации, отношению к власти, отношению к неопределенности, ориентации на достижение цели и временной ориентации [13]. Более детальный анализ статистических значений индекса человеческого развития, представленный на рис. 1, позволяет выделить основные характеристики анализируемых факторов, способствующих наиболее полной реализации компонентов концепции эмоционального интеллекта.

В странах с преобладанием индивидуализма среднее арифметическое значение индекса человеческого развития в 2015 г. составило 0,9175, а в 2016 г. – 0,9212, в то время как странам, характеризующимся коллективизмом национальной культуры, удалось достичь значения данного индекса на уровне 0,7764 в 2015 г. и 0,7836 в 2016 г. То есть наиболее успешны в реализации базовых компонентов эмоционального интеллекта те страны, в которых основная роль отводится персоналу субъекта ВЭД, что характеризуется развитым чувством собственного достоинства, независимостью суждений и мнений. С точки зрения отношения к власти индекс человеческого развития выше у тех стран, которые характеризуются терпимостью к власти, то есть определяют правомерность полномочий должностных лиц с точки зрения собственной оценки их правильности и соответствия личным интересам.

Значение индекса человеческого развития на 9,73% выше в 2015 г. и 8,26% в 2016 г. чем в странах, характеризующихся уважением к власти. Анализ принятия неопределенности свидетельствует, что наиболее успешная реализация компонент эмоционального интеллекта свойственна странам, характеризующимся положительной реакцией на перемены и новые возможности. Индекс человеческого разви-

Таблица 1

## Систематизация значений индекса человеческого развития по основным группам стран, имеющим существенные кросс-культурные различия, за 2014–2016 гг. [4–6]

Страна	Период исследования		
	2014	2015	2016
Скандинавская группа			
Дания	0,900	0,923	0,925
Норвегия	0,944	0,944	0,949
Финляндия	0,879	0,883	0,895
Швеция	0,898	0,907	0,913
Немецкая группа			
Австрия	0,881	0,885	0,893
Германия	0,911	0,916	0,926
Швейцария	0,917	0,930	0,939
Ближневосточная группа			
Греция	0,853	0,865	0,866
Иран	0,749	0,766	0,774
Турция	0,759	0,761	0,767
Дальневосточная группа			
Гонконг	0,891	0,910	0,970
Индонезия	0,684	0,684	0,689
Малайзия	0,773	0,779	0,789
Филиппины	0,660	0,668	0,682
Сингапур	0,901	0,912	0,925
Таиланд	0,722	0,726	0,740
Вьетнам	0,638	0,666	0,683
Арабская группа			
ОАЭ	0,827	0,835	0,840
Саудовская Аравия	0,836	0,837	0,847
Оман	0,783	0,793	0,796
Кувейт	0,814	0,816	0,800
Бахрейн	0,815	0,824	0,824
Латино-европейская группа			
Бельгия	0,881	0,890	0,896
Франция	0,884	0,888	0,897
Италия	0,872	0,873	0,887
Португалия	0,822	0,830	0,843
Испания	0,869	0,876	0,884
Латиноамериканская группа			
Венесуэла	0,764	0,762	0,767
Аргентина	0,808	0,836	0,827
Чили	0,822	0,832	0,847
Колумбия	0,711	0,720	0,727
Мексика	0,756	0,756	0,762
Перу	0,737	0,734	0,740
Английская группа			
Канада	0,902	0,913	0,920
Ирландия	0,899	0,916	0,923
Новая Зеландия	0,910	0,913	0,915
Южная Африка	0,658	0,666	0,666
Великобритания	0,892	0,907	0,909
США	0,914	0,915	0,920

тия данных стран составляет 0,917 в 2015 г. и 0,9232 в 2016 г. Вызывает интерес влияние фактора ориентации на достижение цели, на реализацию компонентов эмоционального интеллекта. С небольшим превосходством по

этой характеристике доминируют страны, чьи национальные культуры направлены на формирование ценности социальной значимости индивидуума, качества жизни и состояния других членов общества. Разница между культурами



**Рис. 1.** Влияние факторов национальной культуры Г. Хофстеде на значение индекса человеческого развития и степень реализации компонентов эмоционального интеллекта

с пассивным и активным целевым поведением в 2015 г. составляет 4,97%, а затем несколько уменьшается, до 4,52% в 2016 г. Значительным оказалось влияние фактора временной ориентации. Страны с долгосрочными видами на будущее, основанными на преданности, трудолюбии и бережливости, существенно опережают по индексу человеческого развития страны, где ценятся традиции и обязательства перед обществом. Разница значений индекса человеческого развития по фактору временной ориентации составляет 50,89% в 2015 г. и 49,86% в 2016 г. Следовательно, на основе проанализированных данных можно сформулировать тенденцию в формировании устойчивого развития персонала в сфере ВЭД на макроуровне: управленческий акцент развития внешнеэкономической деятельности следует смещать на использование индивидуального подхода, развитие терпимости к власти, принятия неопределенности, пассивное целевое поведение и долгосрочную ориентацию на будущее. Именно такое сочетание изучаемых факторов приводит к наиболее полной реализации компонентов эмоционального интеллекта в развитии субъектов ВЭД. Причем степень их влияния неоднозначна. Основными факторами, которые оказывают более 70% на развитие субъектов внешнеэкономической деятельности, являются временная и социальная ориентация, каждый из оставшихся анализируемых факторов оказывает индивидуальное влияние от 5 до 10%.

Дальнейшее изучение факторов, воздействующих на устойчивое развитие персонала во внешнеэкономической деятельности, приводит к необходимости рассмотрения данной проблемы с позиции микроуровня, т. е. воз-

действия на персонал с позиции управляющей системы субъекта ВЭД. В качестве основы для выделения подходов к воздействию на персонал в сфере ВЭД будет использована концептуальная модель ситуационного лидерства П. Херси – К. Бланшара [11]. В соответствии с данной моделью, существует четыре квадранта степени зрелости персонала, соответственно, четыре стиля управления, ориентированных на достижение целей или задач. На основе синтеза имеющейся информации можно выделить основные подходы к воздействию управляющей системы на персонал для обеспечения устойчивого развития, что представлено на рис. 2.

При этом под устойчивым развитием персонала в сфере ВЭД подразумевается такое развитие индивидуальных особенностей, человеческих отношений и социальных взаимодействий в системе управления, которое способствует укреплению корпоративной культуры с учетом степени вовлеченности субъекта ВЭД в сферу международного бизнеса. Поэтому следующим современным направлением обеспечения устойчивого развития персонала в сфере ВЭД на основе систематизации существующих методических подходов является усовершенствование смыслового содержания и последовательности использования указанных на рис. 2 управленческих подходов к воздействию на персонал. На начальном этапе взаимодействия с подчиненными управленческая система концентрирует свое внимание на задачах и в незначительной степени учитывает потребности персонала.

На этом этапе рекомендуется воздействовать на персонал на основе целеполагания, то есть четкой постановки целей и задач на основе



Рис. 2. Управленческие подходы воздействия на персонал для обеспечения устойчивого развития субъекта ВЭД

применения пяти базовых принципов системы управления по целям: 1. цели разрабатываются не только для субъекта ВЭД, но и для каждого сотрудника; 2. цели разрабатываются «сверху вниз» для обеспечения связи со стратегией и «снизу вверх» для достижения релевантности с персоналом; 3. персонал участвует в принятии решений; 4. происходит постоянная оценка результата на основе обратной связи; 5. все цели формируются на основе методики SMART [7]. Более продолжительный период взаимодействия персонала в системе управления субъекта ВЭД вызывает возникновение отношений, оценочных заключений персонала относительно других членов кросс-культурного коллектива и решаемых задач. На этом этапе управляющей системе стоит обратить внимание на такой метод воздействия на персонал, как коучинг. Профессиональный коучинг включает такие техники, как наводящее перефразирование, слушание, задавание вопросов, уточнение, которые помогают персоналу изменить перспективу и увидеть новые подходы к достижению желаемой цели [8]. Бизнес-коучинг эффективен в улучшении производительности, комфорта, способности находить силы для преодоления проблем, улучшения отношения к труду и достижения целей [8]. На этапе, когда персонал может, но не хочет развиваться, системой управления должен быть окончательно перенесен акцент на формирование отношений. Для этих целей эффективно использовать тренинг как метод активного обучения, направленный на развитие знаний,

умений, навыков и социальных установок. При этом тренинг рассматривается с точки зрения различных парадигм: как форма дрессировки, когда при помощи положительного подкрепления формируются нужные паттерны поведения, а при помощи отрицательного – «стираются» нежелательные; как тренировка, в результате которой происходит формирование и отработка умений и навыков; как форма активного обучения, целью которого является передача знаний, развитие некоторых умений и навыков; как метод создания условий для самораскрытия участников и самостоятельного поиска ими способов решения собственных психологических проблем [9]. С другой стороны, на данном этапе для обеспечения дальнейшего устойчивого развития персонала важно формирование системы мотивации с учетом долгосрочной временной перспективы. Мотив в данном случае определяется как формирование видения, обладающего ценностью для персонала в долгосрочной перспективе, определяющего направление и обеспечивающего смысл его деятельности. На основе выделенных ранее факторов национальных культур Г. Хофстеде нами разработана система мотивации персонала на данном этапе с учетом кросс-культурного влияния (табл. 2).

Данный этап развития персонала заканчивается обретением уникальных профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых персоналу субъекта ВЭД для успешного долгосрочного развития. Большинство субъектов ВЭД использует мотивацию как заключительную стадию

Таблиця 2

**Система мотивов персонала в сфере ВЭД, направленная на обеспечение его устойчивого развития с учетом кросс-культурных особенностей формирования**

Социальная ориентация	
Индивидуализм	коллективизм
карьеру, удовлетворение личных потребностей, повышение уровня ответственности	хорошие отношения в коллективе, одобрение со стороны окружающих, достижение результата группой и принадлежность к ней
отношение к власти	
уважение к власти	терпимость к власти
власть как символическое благо, низкий уровень ответственности, выполнение приказов	соответствие собственных интересов интересам субъекта ВЭД, активное участие в принятии решений
отношение к неопределенности	
принятие неопределенности	неприятие неопределенности
отсутствие свободных правил и процедур, свобода на рабочем месте, участие в новых проектах, обучение, новый опыт	управление «сверху вниз», низкий уровень ответственности, стабильность профессиональных задач
ориентация на достижение цели	
активное целевое поведение	пассивное целевое поведение
целеустремленность, материальные блага	наличие свободного времени, привилегии, отношения в коллективе, удобный график работы
временная ориентация	
гарантия долгосрочной занятости, статус	соблюдение традиций и деловой практики

воздействия на персонал, что приводит к окончанию развития персонала на данном этапе и вызывает снижение производительности, ухудшение корпоративной культуры, увеличение неудовлетворенности персонала или увольнение и последующую реализацию приобретенных компетенций в качестве самостоятельного субъекта ВЭД либо в составе другой, более приемлемой для личностного роста корпоративной культуре. А ведь именно на этом этапе появляется максимальная отдача результата от приложенных ранее усилий по развитию персонала, поэтому следующим необходимым условием устойчивого развития персонала в сфере ВЭД является обеспечение лидерства. Лидеры – это люди, которые берут на себя инициативу с энтузиазмом, настойчивостью и желанием достичь результатов [1, с. 191]. На этом этапе персонал переходит к модели самоуправления, нет необходимости управленческой системе ставить новые задачи, мотивировать и тренировать, лидер становится ее частью и самостоятельно выполняет управляющие действия для себя и остальных членов коллектива. Одним из организационных методов реализации концепции лидерства в развитии персонала является интрапренерство. Посредством проясненности личных ценностей лидер способствует проясненности целей субъекта ВЭД, и его преданность общему делу возрастает. Результаты исследования качеств лидера, проведенные Дж. Кузесом и Б. Позднером на протяжении десятилетий в различных странах мира, представлены в табл. 3

Полученные результаты исследований демонстрируют кросс-культурное сравнение качеств лидеров, вызывающих восхищение, что еще раз обосновывает правильность сформулированного ранее принципа концентрации внимания на

временной и социальной ориентации персонала в сфере ВЭД.

Анализ полученных результатов исследования позволяет прийти к выводу, что респонденты в первую очередь уделяют внимание честности лидера. В то же время лидер может быть честен только в том случае, если он распознал значимость и важность собственных ценностных установок. Дальновидность является вторым качеством лидера, которое обусловлено владением многочисленными аналитическими методами, стратегическим мышлением и, как следствие, интуицией. Вдохновляющий как качество лидера имеет два уровня проявления: с одной стороны, это врожденная черта характера – харизма, с другой – это устойчиво позитивные результаты внешнеэкономической деятельности лидера как следствие значительного опыта и профессионализма. И, наконец, компетентный, что в большей степени зависит от пошаговости реализации всех этапов устойчивого развития персонала, ментальных способностей и трудолюбия персонала.

Таким образом, устойчивое развитие персонала в сфере ВЭД предполагает последовательное прохождение персоналом основных квадрантов модели П. Херси – К. Бланшара в сочетании с соответствующими управленческими воздействиями системы управления на персонал в зависимости от временного периода и степени зрелости персонала.

Более детальную реализацию лидерами субъекта ВЭД представленных качеств целесообразно проводить на основе стратегий и задач лидерства, выявленных Дж. Кузесом и Б. Позднером. Концептуальная схема базовых стратегий и желаемой последовательности решаемых задач представлена в табл. 4

Таблица 3

**Кросс-культурное сравнение качеств лидеров,  
вызывающих восхищение у последователей [1, с. 54]**

Страна	процент респондентов, выбравших данную характеристику			
	честный	дальновидный	вдохновляющий	компетентный
Австралия	93	83	73	59
Канада	88	88	73	60
Япония	67	83	51	61
Корея	74	82	55	62
Малайзия	95	78	60	62
Мексика	85	82	71	62
Новая Зеландия	86	86	71	68
Сингапур	72	76	69	76
Швеция, Дания	84	86	90	53
США	89	71	69	68

Таблица 4

**Стратегии и задачи реализации концепции лидерства персонала в сфере ВЭД [1, с. 53]**

стратегии	Задачи
указывать направление	1. прояснить индивидуальные и корпоративные ценности, обретя свой голос и провозгласив общие идеалы в сфере ВЭД 2. подавать пример, действуя в соответствии с глобальными ценностями международного бизнеса
побуждать интерес к общему видению	3. создать образ будущего в сфере ВЭД, представив захватывающие и возвышенные возможности 4. увлечь других общим видением развития ВЭД, апеллируя к общим индивидуальным и корпоративным стремлениям
стимулировать процесс	5. искать внешние возможности, взяв на себя инициативу и обращаясь к международным рыночным источникам методов совершенствования 6. экспериментировать и рисковать, одерживая маленькие победы и обучаясь на собственном опыте с учетом кросс-культурной составляющей
предоставлять другим возможность действовать	7. поощрять сотрудничество, строя доверительные и поддерживающие отношения внутри коллектива и с зарубежными партнерами 8. помогать утверждаться другим, развивая их самостоятельность и повышая уровень их компетенции в сфере внешнеэкономической деятельности
воодушевлять сердца	9. ценить вклад других членов кросс-культурного коллектива, демонстрируя признание индивидуальных достижений в каждом географическом регионе 10. чествовать победы и пропагандировать ценности, воспитывая дух коллективизма

**Выводы.** Таким образом, в статье усовершенствована теория развития персонала в сфере ВЭД на основе концепции устойчивого развития, что позволило выделить три современных направления концентрации усилий управляющей системы на двух уровнях управления:

1. Развитие персонала в сфере ВЭД должно базироваться на компонентах эмоционального интеллекта, а именно: достижениях устойчивости развития субъекта ВЭД, обеспечения права каждого участника на свободу выбора партнера и распоряжения полученным коммерческим результатом внешнеэкономической деятельности.

2. Выделить в качестве основных кросс-культурных факторов, оказывающих влияние на развитие персонала в сфере ВЭД, две составляющих: временную ориентацию (краткосрочные, долгосрочные виды на будущее) и социальную ориентацию (индивидуализм, коллективизм), которые обуславливают более 70% изменения эмоционального интеллекта в развитии субъектов ВЭД;

3. В качестве базовых подходов к управленческому воздействию на развитие персонала

использовать: управление по целям, коучинг, мотивацию, тренинг, лидерство.

Использование именно этих подходов для каждого сегмента модели П. Херси – К. Бланшара с учетом влияния кросс-культурной составляющей позволит достичь наибольшей отдачи приложенных усилий по развитию персонала при переходе в сегмент лидерства, достижение которого является неотъемлемой частью обеспечения устойчивого экономического развития предприятия на внешнем рынке в долгосрочной перспективе.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:**

1. Вызов лидерства / Дж.М. Кузес, Б.З. Позднер; 4-е изд.; пер с англ. М.: Юрайт, 2009. 429 с.
2. Устойчивое экономическое развитие в условиях глобализации и экономики знаний: концептуальные основы теории и практики управления / Под ред. В.В. Попкова. М.: Экономика, 2007. 295 с.
3. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова; 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2004. 638 с.

4. Доклад о человеческом развитии 2014. URL: <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14-summary-ru.pdf>.
5. Доклад о человеческом развитии 2015. URL: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr15\\_standalone\\_overview\\_ru.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr15_standalone_overview_ru.pdf).
6. Доклад о человеческом развитии 2016. URL: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016\\_RU\\_Overview\\_Web.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_RU_Overview_Web.pdf).
7. Википедия. Управление по целям. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Управление по целям](https://ru.wikipedia.org/wiki/Управление_по_целям).
8. Википедия. Коучинг. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Коучинг>.
9. Википедия. Тренинг. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Тренинг>.
10. Филонович С.Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы. Российский журнал менеджмента. 2003. № 2. С. 3–24.
11. Hersey P., Blanchard K.H. Management of Organizational Behavior. 6th ed. Prentice-Hall: Englewood Cliffs. 1993. 685 p.
12. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств / Е.О. Ковтун, І.В. Поліщук, Ю.М. Турець. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. С. 172–174.
13. Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес. СПб.: Питер, 2006. 1088 с.
14. Маслоу А.Г. Мотивация личности. Санкт-Петербург: Евразия, 1999. 478 с.
15. Файоль А. Управление – это наука и искусство; пер с англ. М.: Республика, 1992. 351 с.
16. Здравомыслов А.Г. Потребности, интересы, ценности. М.: Политиздат, 1986. 224 с.