



Менеджмент і адміністрування: тенденції розвитку

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

*Матеріали VI науково-практичної конференції
магістрів та молодих вчених,
м. Київ, МАУП, 28 вересня 2012 р.*

За редакцією

Н. І. Новальської, Н. М. Терещенко, М. І. Філіпова

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2013

ББК 65.290-2я43
М50

Рецензенти: *О. В. Куроченко*, д-р екон. наук, проф.
А. С. Лисецький, д-р екон. наук, проф.
К. В. Пічик, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол №10 від 28.11.12)*

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Менеджмент і адміністрування: тенденції розвитку: Матеріали VI
М50 наук.-практ. конф. магістрів та молодих вчених, м. Київ, МАУП, 28 вер.
2012 р. / МАУП; за ред. Н. І. Новальської, Н. М. Терещенко, М. І. Філі-
пова. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2013. – 240 с.

Розглядаються питання організації управлінської діяльності, управління персоналом в сучасних організаціях, досліджуються актуальні проблеми менеджменту, що свідчить про активне залучення студентів до проведення наукової діяльності. Це дасть можливість усім бажаючим ознайомитися із сучасним станом управлінської науки в Україні.

Для студентів, викладачів і всіх, хто цікавиться менеджментом.

ББК 65.290-2я43

© Міжрегіональна Академія управління
персоналом (МАУП), 2013
© ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2013

ЗМІСТ

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	7
Агаєва М. Х. Професійна та фахова складова лідерів сучасних підприємств.....	7
Андрущенко В. І. Теоретико-методологічні засади дослідження конфліктів у туристичних організаціях.....	10
Ахмади Яшар Научно-методическое обеспечение как фактор качества профессионального образования	13
Базільчук Є. П. Упровадження принципів мотивуючої організації праці в системі стимулювання трудової діяльності працівників ТОВ “ПАВА”	15
Безнощенко А. О. Нормативно-правове регулювання діяльності туристичного підприємства	17
Біла Ю. Л. Використання сучасних форм і методів роботи з персоналом	19
Біленко Н. О. Організація кадрового забезпечення державного управління	21
Вітюк М. О. Забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства (на прикладі авіакомпанії).....	23
В’язовська О. О. Дослідження конфліктів у взаєминах туристичного персоналу.....	26
Галкіна О. О. Управління життєвим циклом туристичного продукту.....	29
Гарбуз І. В. Організація роботи з персоналом в процесі управління організацією	31
Голік Ю. В. Аналіз основних складових діяльності ТОВ “Кристалтрейд”	34
Горяча А. А. Формування і розвиток організаційної культури на підприємстві	37
Грибельна О. С. Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства	39
Гудзь О. О. Розвиток персоналу як необхідна умова функціонування установи	42
Гузько А. Г. Аналіз соціально-психологічного клімату в трудовому колективі	44
Дима О. О. Вимоги та професійна модель сучасного керівника	46
Домаскіна О. С. Основні напрями вдосконалення кадрової політики туристичного підприємства	48
Домонтович І. О. Розвиток стратегії підприємства в умовах глобальної нестабільності	51
Жуля О. М. Згуртованість колективу та психологічна сумісність як основні чинники соціально-психологічного клімату в організації	53
Заєць О. М. Організація роботи з “проактивними” працівниками у ТОВ “РНТ-ЮКРЕЙН”	55

Канакова В. І. Аналіз методики оцінювання результативності праці як складової розвитку фахової дієздатності.....	57	Оврамець В. А. Розробка стратегічних напрямів розвитку організації.....	88
Карнаухова К. О. Основні складові комерційної діяльності	60	Онуфрієнко К. О. Шляхи вдосконалення системи управління туристичним підприємством ТОВ “Альф туристичний оператор”	90
Кейта Мохамед Фатумата Управління якістю та конкурентоспроможністю продукції та послуг ТОВ “Олімпік фарба”	63	Орел Г. І. Організація процесу професійного відбору претендентів на вакантну посаду з урахуванням психологічної сумісності співробітників.....	93
Колесіна В. В. Аналітико-дослідницький аналіз процесу управління кадровою політикою ТОВ “Кристалтрейд”	65	Орлова Ю. В. Роль кадрової політики у підвищенні ефективності праці персоналу	96
Кучма М. А. Формування стратегії розвитку організації	67	Пивовар В. А. Організація стимулювання праці в системі мотивації персоналу.....	98
Ли Дзинь Управление государственным учреждением	71	Пирожинська О. В. Дослідження кадрового забезпечення як елемента кадрової політики державної служби	100
Лисенко А. Ю. Управління попередженням і усуненням конфліктів в організаціях.....	74	Підмогильний А. С. Комплекс функцій наблік рилейшнз.....	105
Лисенко Л. В. Формування ефективної мотиваційної політики як системи методів стимулювання персоналу.....	76	Примак Н. О. Методи управління персоналом	108
Макушева В. В. Теоретичні засади формування соціально-психологічного клімату в організації	78	Сенделі Ю. Г. Особливості договірних відносин туроператора і турагента	111
Мартиненко А. О. Конфлікти в трудовому колективі і управління ними	81	Собіна Т. Є. Методи соціально-психологічного впливу на персонал: особливості розвитку в умовах адаптації до ринку	114
Нагорна Я. О. Організація роботи з персоналом в процесі управління організацією.....	84	Полишня А. В. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності	116
Нікітіна А. О. Організація роботи з документами, що знаходяться в документообігу підприємства (установи, організації)	86	Пушкар К. С. Сучасні системи мотивації праці персоналу.....	118

Степанюк І. В. Управління конфліктами в трудовому колективі.....	120	УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	149
Тельнік Ю. О Створення сприятливих соціально-психологічних умов діяльності колективу	123	Базиленко А. Ю. Аналіз та планування витрат на підприємстві	149
Ткачук М. М. Сутність управлінської діяльності	126	Брудько Л. Г. Система винагород за працю державних службовців та її ефективність	152
Троценко А. Б. Поняття системи управління, її сутність та ефективність упровадження.....	128	Гаращенко О. І. Контроль дотримання норм трудового законодавства як передумова ефективного управління персоналом	155
Фесан Д. В. Перспективи застосування зарубіжного досвіду стимулювання праці персоналу на підприємстві	131	Жарик Б. М. Вимоги до підвищення ефективності дотримання трудового законодавства на підприємстві.....	157
Федотюк І. М. Персонал як суб'єкт і об'єкт управління.....	133	Орленко Л. В. Методи оцінки персоналу	160
Фіцуліна О. М. Формування сприятливого соціально- психологічного клімату в трудовому колективі організації.....	135	Рубєжова О. А. Проблеми нематеріального стимулювання персоналу на підприємствах	163
Фролов Т. Б. Методи роботи з персоналом.....	137	Ряба Ж. Г. Прийняття управлінських рішень на основі звітності підприємства.....	165
Фурсов К. О. Діловий етикет	139	Семенченко В. П. Створення сприятливих умов формування соціально-психологічного клімату в колективі	167
Хуторний О. Г. Соціально-психологічний клімат у трудовому колективі	142	Сіверська О. В. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників.....	170
Чумаченко А. В. Управління конфліктами в трудовому колективі (за матеріалами Управління соціального захисту населення Веселинівського району, Миколаївської області).....	144	Стульська Н. Р. Особливості преміювання персоналу в торговій організації.....	173
Яковлева О. І. Корпоративна етика на сучасному етапі	147	Михайлова А. В. Організація професійного навчання персоналу в ПрАТ "Авіакомпанії "АЕРОСВІТ"	176

**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ
ГОСПОДАРЮВАННЯ.....179**

Войтін С. М.

Оцінка управління бізнесом..... 179

Гладка Я. М.

Фінансовий менеджмент як інструмент
управління бізнесом..... 182

Головко А. В.

Шляхи підвищення ефективності
управління бізнесом (на прикладі
ТОВ “ЕКТА”)..... 184

Григораш О. О.

Шляхи вдосконалення економічної
ефективності діяльності
АТ “Укрексімбанк”..... 186

Даманський О. О.

Підвищення виробничих
потужностей 188

Кіку А. І.

Критерії оцінки ефективності
кадрової політики..... 191

Карайван Н. С.

Бізнес-планування як основа
управління бізнесом..... 194

Коноплястий Є. В.

Основні напрями зменшення витрат
виробництва за рахунок упровадження
новітніх технологій (на прикладі
Комунального об’єднання
“Київзеленбуд”)..... 196

Кравченко В. В.

Удосконалення управління фінансовими
ресурсами підприємства (на прикладі
ТОВ “Профіль”) 199

Лисенко В. О.

Оцінка системи планування
витрат на підприємстві 202

Мордовець А. Г.

Інноваційні процеси як чинник
економічного зростання
підприємства 205

Пашов Д. А.

Функції управління на сучасному
етапі 209

Русан О. В.

Удосконалення управління бізнесом
(на прикладі ПП “Зорі-2007”) 211

Сакун К. П.

Удосконалення управління
інвестиційною діяльністю
підприємства 213

Соколов О. В.

Стратегічне планування на сучасних
підприємствах..... 217

Соколовська Н. М.

Удосконалення бізнес-планування
на підприємстві 220

Сом С. Г.

Шляхи вдосконалення управління
бізнесом 223

Сушкевич Д. С.

Активізація інвестиційної
діяльності 226

Федченко Д. В.

Процес управління грошовими
потокami та аналіз їх руху на
підприємстві 229

Якушенко С. М.

Управління капіталом
підприємства 232

Олішевський А. С.

Сучасні тенденції формування
кадрової політики служби цивільного
захисту 234

Бойко Д. О.

Основні теорії мотивації персоналу
підприємства 236

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

М. Х. АГАЄВА

магістрант МАУП, м. Київ

ПРОФЕСІЙНА ТА ФАХОВА СКЛАДОВА ЛІДЕРІВ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Головні риси, які мають бути властиві лідерам в сучасній діловій організації, такі:

- мистецтво налагоджувати й підтримувати рівноправні стосунки з людьми;
- мистецтво бути керівником, тобто здатність керувати підлеглими, долати труднощі та розв'язувати всі проблеми, які з'являються у керівника з появою влади та відповідальності;
- мистецтво вирішувати конфлікти — здатність виступати в ролі посередника між двома сторонами в конфлікті, врегульовувати неприємності, пов'язані з психологічними стресами;
- мистецтво обробляти інформацію — здатність побудувати систему комунікацій в організації, одержувати надійну інформацію та ефективно її оцінювати;
- мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення — здатність розпізнавати проблеми та їх розв'язувати в умовах, коли альтернативні варіанти, дії, інформація та цілі незрозумілі або викликають сумнів;
- мистецтво розподіляти ресурси в організації — вміння вибрати потрібну альтернативу, визначити оптимальний варіант за умов обмеженості часу та недоступності інших видів ресурсів;
- хист підприємця — здатність іти на виправданий ризик і на впровадження інновацій в організації;
- мистецтво самоаналізу — здатність розуміти позицію лідера та його роль в організації, вміння бачити те, як він впливає на організацію.

Керівників фірм і компаній, зорієнтованих на інновації, називають “перетворюючими лідерами”. Перелік особистих рис перетворюючого лідера такий:

- бачення ситуації, проблеми, тобто створення у своїй уяві образу організації та “перенесення” свого бачення у свідомість

персоналу, розробка конкретних шляхів і засобів досягнення мети;

- цілісність характеру — відданість слову, дотримання загальнолюдських норм моралі, єдність цінностей, мети і засобів її досягнення;
- віра в людей, зацікавленість у людях, довіра до людей, довіра людей до лідера;
- безкорисливість — служіння людям, відсутність сліпого кар'єризму, виважене використання особистих благ;
- прихильність (відданість) до організації: організація — другий дім, підлеглі — це діти, усі блага — для організації;
- творчі здібності — пошук нового, перетворення існуючого на краще;
- твердість духу, висока вимогливість, право нагороджувати і карати, позитивне ставлення до єдиноначальності;
- уміння спілкуватися — ділове спілкування, інформування підлеглих, уміння вести душевну розмову, бути серед підлеглих, мати авторитетне оточення;
- уміння ризикувати — спонукання персоналу до інновацій, оцінювання інноваторів, поведення з урахуванням ситуації;
- уміння знаходити вишукані та прості рішення складних проблем;
- урівноваженість, уміння зберігати спокій у кризових ситуаціях, що спонукає оточення також зберігати спокій та діяти продумано.

Проведене опитування 1500 менеджерів європейських компаній показало, що найважливішими лідерськими рисами керівника є:

- спроможність формувати ефективну команду (96 %);
- дослухатися до думки колег і підлеглих (93 %);
- приймати самостійні рішення (87 %);
- залучати інших до виконання рішень (86 %).

Харизматичне лідерство — це особливі соціальні відносини між лідером та послідовником, де лідер виражає революційну ідею, справляє незвичайне враження, а послідовник сприймає цей напрям не завдяки своїй переконливості в імовірному успіху, а завдяки винятковим здібностям лідера.

Стає все більш зрозумілим, що здатність полонити серця — це не характеристика керівника, а радше результат взаємодії багатьох факторів — характерних рис керівника й виконавця, їх поведінки, взаємовідносин між керівником та виконавцями, розвитку ситуації та характеру цілей, яких вони прагнуть досягти. У літературі відзначено такі характерні особливості прояву харизматичного лідерства:

- характер мети: революційний або реформаторський;
- характерні риси керівника: впевненість у собі, почуття переваги над іншими, потреба у впливовості або владі, сильна переконаність, творчість, енергійність, ентузіазм;
- поведінка лідера: здатність до концептуалізації та вміння пе-

- редавати іншим бачення перспектив чи ідеології, надихати й переконувати, використання нетрадиційних методів, красномовність;
- характерні риси послідовника: залежність, бажання самовдосконалення та зміни стану речей;
 - поведінка послідовника: відданість, почуття обов'язку;
 - взаємодія лідер—послідовник: проекція послідовниками на лідера ідеалізованих рис характеру та поведінки, ідентифікація (психологічне злиття) послідовників з лідером, надання лідером повноважень послідовникові;
 - природа оточення: криза, непевність, зміни, втрати.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ТУРИСТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Для побудови методологічної основи дослідження доцільно, по-перше, розглянути основні методологічні підходи і той арсенал приватних методів і методик, що використовуються для вивчення конфліктів, по-друге, визначити розуміння самого явища міжособистісного конфлікту, по-третє, спираючись на положення про те, що характер стосунків у групі людей значною мірою опосередковується специфікою реалізованої ними діяльності, виробити стратегію дослідження конфліктів у взаєминах персоналу туристичної фірми. Важливою вихідною передумовою при вивченні міжособистісного конфлікту, як одного з видів соціальних конфліктів, є визначення його місця і взаємозв'язків з іншими типами конфліктів, тобто проблема взаємовідносин конфліктів на різних рівнях. Для розуміння загальних закономірностей виникнення, розвитку і вирішення конфліктів одного рівня необхідне знання закономірностей їхнього прояву на інших рівнях. Такий підхід є необхідною вимогою системного аналізу конкретних конфліктів:

1) соціально-філософський (джерела протиріч і соціальних конфліктів знаходяться у стані порозуміння, виходячи з принципу детермінації соціа-

льних явищ об'єктивними закономірностями соціально-економічного розвитку суспільства);

2) конкретно-соціологічний рівень (причина і динаміка конфліктів демонструються з погляду відображення об'єктивних соціально-економічних закономірностей в індивідуальній і груповій свідомості членів великих єдностей у формі типологічних суперечливих орієнтацій, цінностей, цілей, установок і т. п.);

3) соціально-психологічний рівень (акцент робиться на аналізі функціональних, сутнісних конфліктів у процесі практичної діяльності, яка здійснюється групою, організацією в цілому; вихідними для аналізу конфліктів на цьому рівні мають стати об'єктивні фактори спільної діяльності, відносини і протиріччя, що впливають з цієї діяльності);

4) індивідуально-психологічний (особистісний) рівень (тут вивчаються особливості й характеристики певної особистості в їхньому впливі на виникнення конфлікту, динаміку поведінки особистості в конфлікті і зво-

ротний вплив досвіду конфліктних відносин на формування особистісних особливостей). Власне кажучи, конфлікти, подані за цією схемою, традиційно виокремлюються соціальною психологією і соціологією соціального (суспільного), соціально-психологічного (міжособистісного, міжгрупового) і психологічного (внутрішньоособистісного) типів конфліктів. Усі вони так пов'язані між собою, що практично кожен конфлікт являє собою систему різних конфліктів. З другого боку, “труднощі у взаєминах людей, міжособистісні конфлікти, жорстокість і насильство значною мірою відображають проблеми суспільства в цілому, його соціальне неблагополуччя”. З другого боку, має місце присутність вторинних соціально-психологічних аспектів у будь-якому соціальному конфлікті. Соціально-психологічний конфлікт також набуває і визначене внутрішньоособистісне відображення. У свою чергу, внутрішньоособистісні конфлікти можуть спричинятися і соціально-психологічними явищами.

Загальне для всіх зазначених рівнів аналізу пов'язане із сутністю самого явища конфлікту як особливої фази протиріччя, його різкого загострення. Протиріччя і є основною сутнісною ознакою конфлікту будь-якого рівня. Варто, однак, відзначити, що дослідження конкретних конфліктів припускає той або інший “масштаб” їх розгляду, визначення

особливого, специфічного в тих або інших конфліктах. Міжособистісний конфлікт являє собою конфлікт соціально-психологічного рівня. Його, безумовно, не можна аналізувати поза обліком соціально-економічних і внутрішньоособистісних детермінант, але варто також відмежовувати від конфліктів інших типів. Якщо в суспільному конфлікті носієм протиріччя є макроструктури, а в психологічному — особистість, то соціально-психологічний конфлікт являє собою протиріччя, що існує між людьми, які безпосередньо спілкуються. Специфіка соціально-психологічних конфліктів полягає в тому, що вони виникають та мають перебіг у сфері безпосереднього спілкування людей як результат протиріччя між ними. У цьому їх відмінність від соціальних конфліктів, що виникають на рівні макропроцесів і внутрішньоособистісних конфліктів, які теж можуть виникати під впливом безпосереднього спілкування людей (В. С. Мерлін), але мають перебіг на зразок інтрапсихічного процесу. Міжособистісні конфлікти, що виникають у соціальних організаціях, інколи поділяють на “ділові”, що мають організаційну природу, і “особистісні”, що обумовлені певними особистісними особливостями співробітників, маючи на увазі їхній прояв на формальному і неформальному рівнях структури організації. На наш погляд, більш точне розуміння психологічної сутності міжособистісного конфлікту як протиріччя у сфері спілкування полягає в тому, що причинами цього протиріччя можуть бути обидва ці фактори, тим більше, що чіткої

межі між ними не існує. Неможливо відокремити “Я” людини від його функцій як працівника. Особистісні конфлікти переносяться на організаційні, ділові якості індивіда, і, навпаки, організаційні проблеми стають міжособистісними.

Визначення підходу до сутності конфлікту загалом і міжособистісного конфлікту зокрема є найважливішою теоретико-методологічною

передумовою його вивчення. Поняття “конфлікт” бере свій початок від латинського слова “conflictus” — зіткнення. Якщо брати за основу безпосереднє етимологічне значення цього терміна, соціально-психологічне трактування конфлікту виходить доволі широким; і тоді до слова “конфлікт” може належати клас різноманітних явищ: суперечки, дискусії, усілякі змагальні ігри тощо.

НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАК ФАКТОР КАЧЕСТВА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Современный рынок труда Украины требует особенного подхода к подготовке специалистов. Такой подход предусматривает, в частности, приобретение новейших научных знаний, овладения современными методиками относительно будущей профессии и приобретения определенного опыта работы. Научно-методическое обеспечение учебного процесса является важной движущей силой в развитии системы образования. Одно из основных заданий решения проблемы заключается в том, чтобы соединить научное и методическое обеспечение высшего образования, поддерживая непрерывную цепь: научный поиск — методическая разработка — внедрение в практику.

Проблему научно-методического обеспечения учебного процесса в разных заведениях образования исследовали Я. Я. Болюбаш, О. А. Дубасенюк, В. А. Козаков, М. Ф. Степко, Ю. В. Андрияко, Г. С. Гребенюк, И. П. Лащик, Г. О. Шемелюк, С. М. Гончаров и др.

Научно-методическое обеспечение учебного процесса будет действенным лишь при реализации системного подхода, который обеспечивает глубокое изучение организации профессиональной подготовки, проектирования и создания

принципиально новой организации учебного процесса.

Обновление содержания профессионального образования предусматривает также профессиональную направленность, определение оптимальной структуры, содержание общей и профессиональной подготовки специалистов на уровне современных достижений науки и передового опыта.

Рассматривая термин “научно-методическое обеспечение” ученые выделяют такие три компонента: обеспечение, научное обеспечение, методическое обеспечение.

Обеспечение в целом предусматривает оптимальное функционирование учебного процесса на всех его этапах и уровнях.

Под научным обеспечением понимают теоретические основы обеспечения учебного процесса средствами общей педагогики, дидактики, методики, теории управления, психологии, социологии, науковедения, соблюдения соответствующих отраслевых требований. В научное обеспечение входят учебные программы, научно-методическая, учебно-методическая и учебная литература, в частности учебники, учебные пособия, научное обоснование наглядности и технических средств обеспечения учебного процесса и т. п.

Методическое обеспечение традиционно считается практической частью научно-методического обеспечения. Оно является комплексным и состоит из двух частей: методического научного и методического практического.

Научно-методическое обеспечение учебного процесса рассматривается в единстве теоретического и практического его обеспечения с сохранением логической последовательности научного поиска, методических разработок и их внедрения в практику.

Научно-методическое обеспечение включает государственные стандарты образования, учебные планы, учебные программы по всем нормативным и выборочным учебным дисциплинам, программы учебной и других видов практик, учебников и учебных пособий, инструктивно-методических материалов к семинарским, практическим и лабораторным занятиям, индивидуальные семестровые задания для самостоятельной работы студентов по учебным дисциплинам, контрольных заданий к семинарским, практическим и лабораторным занятиям, контрольных работ к модулям учебных дисциплин, методическим материалам для самостоятельной проработки специальной научной литературы, для написания курсовых и дипломных работ.

При условии практической реализации законов Украины “Об образовании”, “О высшем образовании”, Национальной доктрины развития образования Украины в XXI ст. исключительное значение приобретает проблема обеспечения

учебного процесса современными научно-прикладными исследованиями, распространения новых методик организации учебного процесса, повышения квалификации преподавателей, внедрения в учебно-воспитательный процесс достижений психолого-педагогической науки и передового педагогического опыта. Решить эту проблему можно различными путями, но, прежде всего, путем организации научно-методической работы.

Научно-методическая работа — целостная система взаимосвязанных действий и мероприятий, которая основывается на достижениях науки, передового опыта и направлена на повышение профессионального мастерства каждого преподавателя, на обогащение и развитие творческого потенциала педагогического коллектива, а в результате — на повышение качества образовательного процесса.

Современное научно-методическое обеспечение учебного процесса предусматривает использование принципиально новых подходов: внедрение в учебный процесс достижений науки, взаимосвязь теории и практики, разработка и владение преподавателями новыми методиками преподавания. Создание научно обоснованной системы научной работы и методического обеспечения учебного процесса в учебном заведении является сегодня объективной необходимостью, а также важным условием повышения уровня качества подготовки специалистов, что обеспечит их успешное профессиональное становление и развитие в условиях современного общества.

УПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ МОТИВУЮЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ В СИСТЕМІ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ “ПАВА”

Доцільно в процесі проектування ефективної системи мотивації праці дотримуватися принципів мотивуючої організації праці, які вважаються кращими в сучасному менеджменті. Розглянемо сутність принципів мотивуючої організації праці:

- діяльність неможлива без мети та змісту, тобто будь-які дії мають бути осмислені, оскільки досягнення поставленого результату вже саме по собі є мотивом;
- результат роботи має бути значущим для когось конкретно, адже більшість працюючих прагнуть задовольнити потреби в особистій причетності до результату, до контактів з людьми;
- потрібно цінувати здібності та значущість працюючих, адже останні негативно ставляться до того, коли рішення з питань, у яких компетентні саме вони, приймається без їхньої участі;
- необхідно дати можливість підлеглому самому доповісти про результати вищестоящому начальникові. Це добре стимулює не тільки його, а й інших;
- варто зауважити, що кожен працівник має точку зору на те, як саме поліпшити свою роботу

- і розраховує, що його пропозицію зустрінуть зацікавлено. Тобто, якщо керівництво проситиме співробітників надати у письмовому вигляді пропозиції щодо поліпшення їхньої роботи, то це не тільки значною мірою підвищить мотивацію, а й дасть можливість проводити інноваційну політику на підприємстві;
- необхідно створити такі умови, де кожен працівник може бути впевнений у власній незамінності;
 - кожна людина прагне успіху, а успіх — це реалізовані цілі. Успіх підприємства буде успіхом співробітника тоді, коли він братиме безпосередню участь у постановці цілей підприємства;
 - потрібно визнавати успіх підлеглих, адже без визнання успіху приводить до розчарування;
 - за способом, формою і швидкістю одержання інформації співробітники оцінюють, яка їхня реальна значущість в очах безпосереднього керівника. Якщо ж доступ до інформації утруднений або вона надходить із запізненням, вони почувають себе приниженими;

- працівникам, як правило, не подобається, коли рішення про зміни в їхній роботі і на робочих місцях, навіть позитивні, приймаються без їх відома;
- кожна людина прагне знати, за якими критеріями і як оцінюється якість його праці. Ця інформація працівнику більше потрібна, ніж його керівникові. Звичайно, така інформація має надаватися із самого початку, а не тоді, коли минув час;
- слід пам'ятати, що більшість людей прагнуть у процесі роботи здобути нові знання. То-

му якщо робота примітивна й у виконавця немає можливості розвиватися, то підвищити її привабливість можна у такий спосіб: обумовте цю роботу як підвищення кваліфікації, і в ній з'явиться зміст.

Розробка та впровадження ефективної системи мотивації праці, на наш погляд, потребує проведення ряду діагностик та опитувань. І тому пропонуємо керівництву ТОВ “ПАВА” провести діагностику соціально-психологічних установок особистості у сфері мотивацій і потреб з використанням методу тестування.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Вітчизняна туристична галузь відіграє надзвичайно важливу роль у соціально-економічному житті країни. Зростає її статус та зацікавленість держави в подальшому розвитку галузі, посилюється вплив туризму практично на всі сфери життя і діяльності людини. Прийнятий Верховною Радою України 15 вересня 1995 р. Закон “Про туризм” констатує: “Держава проголошує туризм одним з пріоритетних напрямів розвитку національної культури та економіки і створює сприятливі умови для туристичної діяльності”.

Що особливо важливо, це визначення повністю відповідає рекомендаціям Гаазької міжпарламентської конференції з туризму (10—14 квітня 1989 р.) — найавторитетнішого туристичного форуму сучасності, де зазначено: “Країни повинні визначити свої національні пріоритети та роль туризму в “ієрархії” таких пріоритетів, а також оптимальну стратегію розвитку туризму в рамках цих пріоритетів”.

Правову базу діяльності туристичної галузі країни закладено Законом України “Про туризм”. Він є основоположним законодавчим актом, що визначає загальні правові, організаційні, виховні та соціально-економічні засади реалізації дер-

жавної політики в галузі туризму, всебічно регламентує туристичну діяльність в Україні, створює умови для стимулювання ділової активності суб’єктів туристичного підприємництва, забезпечує оптимальний рівень державного регулювання процесу розвитку вітчизняного туризму.

Закон України “Про туризм” став правовим підґрунтям для розробки цілого комплексу галузевих нормативно-інструктивних документів, що регламентують конкретні аспекти туристичної діяльності.

Про визнання вагомості туризму, його впливу на розвиток життя країни свідчать останні укази Президента України від 2 березня 2001 р. “Про підтримку розвитку туризму в Україні” та від 14 грудня 2001 р. “Про заходи щодо забезпечення реалізації державної політики у галузі туризму”.

У цілому ж державна політика в галузі туризму визначається Верховною Радою України.

Нормативно-правова база туристичної діяльності регулюється як спеціальним, так і загальним законодавством.

До норм загального законодавства належать: Конституція України, якою закріплені основні права і свободи людини, їх гарантії; закони

України — “Про захист прав споживачів”, що є основою державного регулювання безпеки товарів і послуг з метою захисту людини, її майнового та природного середовища; “Про порядок виїзду із України і в’їзду в Україну громадян України”; “Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті”; “Про страхування”; “Про рекламу”; “Про державний кордон України”; “Про охорону навколишнього природного середовища”; “Про правовий статус іноземців”; “Про підприємництво”; “Про підприємства в Україні”; “Про охорону культурної спадщини” тощо. Правове забезпечення підприємницької діяльності, у тому числі туристичної, гарантується насамперед Законом України “Про підприємництво”, ухваленим Верховною Радою України в 1991 р.

Ключовими його розділами є: загальні положення щодо підприємництва (суб’єкти, свобода, обмеження, принципи та організаційні форми); умови здійснення підприємництва (державна реєстрація, право наймання працівників і соціальні гарантії, відповідальність суб’єктів, припинення діяльності); стосунки підприємця і держави (гарантії прав, державні підтримка та регулювання, діяльність зарубіжних підприємств, міжнародні договори).

З великої кількості юридичних актів, які регулюють усі напрями діяльності туристичного підприємства, визначальними є також Закон України “Про підприємства в Україні”, статут підприємства, а також узгоджений з чинним законодавством колективний договір, що регулює

відносини трудового колективу з адміністрацією підприємства.

Закон “Про підприємства в Україні”, який регламентує діяльність різних видів підприємств, ухвалено сесією Верховної Ради України 27 березня 1991 р.

Пізніше до нього вносились окремі зміни. Цей закон визначає види та організаційні форми підприємств, правила їх створення і ліквідації, механізм здійснення ними підприємницької діяльності; створює однакові правові умови для функціонування підприємств незалежно від форм власності і системи господарювання; забезпечує самостійність підприємств, чітко фіксує їхні права та відповідальність у здійсненні господарської діяльності, регулює відносини з іншими суб’єктами господарювання і державою.

Будь-яке підприємство діє на підставі власного статуту, тобто певного зібрання обов’язкових правил, що регулюють його індивідуальну діяльність та взаємовідносини з іншими суб’єктами господарювання. Статут має відповідати основним положенням Закону України про підприємства; його затверджує власник (власники) чи засновник (засновники) підприємства.

У статуті підприємства визначаються: його точне найменування та місцезнаходження; власник (власники) або засновник (засновники); основна місія і цілі діяльності; органи управління та порядок їх формування; компетенція (повноваження) трудового колективу та його виборних органів; джерела та порядок утворення майна; умови реорганізації і припинення існування.

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ФОРМ І МЕТОДІВ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

На сьогодні вже ні в кого не викликає сумніву теза, що кваліфікований та працездатний персонал є однією з основних конкурентних переваг підприємства на ринку. Саме від рівня кваліфікації персоналу та вміння керівництва ефективно використовувати наявний трудовий потенціал залежить у сучасних умовах успішний розвиток підприємства. Персонал підприємства є ключовим фактором розвитку, тому коли підприємство виявляє турботу про своїх працівників, ці результати обов'язково позначаються на його діяльності.

Формування, професійний розвиток та раціональне використання персоналу підприємств залишаються в Україні однією з ключових проблем. Недосконалість механізму управління людськими ресурсами потребує реформування кадрової політики на рівні підприємства. Її сутність має полягати у залученні, закріпленні й використанні висококваліфікованих, професійно мобільних спеціалістів, у створенні умов для реалізації ними свого професійного потенціалу, чесного та успішного виконання обов'язків і забезпечення на цій підставі ефективного функціонування підприємства.

Проблемі використання сучасних форм та методів роботи з персоналом на рівні підприємства приділяється велика увага фахівців-практиків,

їй присвячені дослідження багатьох учених-економістів, таких як С. Зінченка, В. Колосок, В. Комарової, Л. Г. Олейнікової, В. М. Петюха, В. Ф. Проскури та ін.

Головним елементом усієї системи управління є персонал, який одночасно може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Останнє являє собою основну специфічну особливість управління персоналом.

Персонал підприємства — це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), які працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем [5, 58].

Слід відмітити, що в сучасних умовах застосовуються різні форми та методи впливу на персонал з метою забезпечення ефективної реалізації кадрової політики. Найважливішими серед таких методів є: правові, адміністративно-розпорядчі, соціально-економічні та психологічні методи [2].

Правові методи управління персоналом передбачають, що всі дії фахівців служби щодо наймання, переведення, звільнення працівників, оформлення відпустки, оформлення пенсійного забезпечення, оформлення особової справи, заповнення трудової книжки та інших документів мають відбуватися у чіткій і суворій відповідності до чинного трудового законодавства України.

Адміністративно-розпорядчі методи передбачають організацію діяльності служби управління персоналом на підставі комплексу нормативно-правових та організаційно-розпорядчих документів.

Соціально-економічні методи спрямовані на використання в діяльності служби управління персоналом не лише адміністративно-розпорядчих, а й економічних аспектів мотивації персоналу до високопродуктивної діяльності.

Психологічні методи в діяльності служби управління персоналом являють собою комплекс заходів, спрямованих на формування й розвиток професійних та особистісних якостей працівників.

Основною формою професійного розвитку керівників і спеціалістів є навчання поза робочим місцем, шляхом проведення ділових ігор і методом синтезу практичних ситуацій, так званих кейс-стадіз, моделювання.

Необхідним є також врахування сучасних методів оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства.

Оцінювання роботи персоналу організації здійснюється за показниками, які відбивають характер роботи, яку виконують на конкретному робочому місці.

Такими показниками можуть бути: виконання норм виробітку; продуктивність праці; ефективність праці; якість виконаної роботи; трудозатрати по кількості відпрацьованих людино-днів; додаткові показники.

Усі методи управління використовуються у практичній діяльності керівником не як окремі, розрізнені й

самостійні способи впливу, а як цілісна система взаємопов'язаних та взаємодіючих конкретних методів. Отже, можна зробити висновок, що найкращий ефект і якість системи управління персоналом досягається при комплексному, узгодженому та адекватному застосуванні усіх методів управління. Робота підприємства є ефективною, якщо узгоджено й адекватно в роботі з персоналом організації реалізуються зазначені принципи, форми і методи.

Література

1. *Зінченко С.* Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності // Вісн. НАДУ при Президентіві України. — 2005. — № 3. — С. 156—161.
2. *Колосок В.* Характеристика моделей управління розвитком персоналу промислових підприємств. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Skhid/2009_9/2.pdf
3. *Комарова В.* Основні принципи й методи ефективного управління персоналом // Зб. наук. праць. — 2010. — Вип. 24. — С. 188—195.
4. *Леонтенко О. М.* Завдання та методи роботи служби управління персоналом у сучасних умовах економічного розвитку. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ir.kneu.kiev.ua:8080/handle/2010/980>
5. *Олейнікова Л. Г.* Управління персоналом як необхідна передумова менеджменту підприємства // Регіональна бізнес-економіка та управління. — 2007. — № 3. — С. 57—60.

ОРГАНІЗАЦІЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Кадрове забезпечення державного управління є однією з ключових проблем державотворення. Існує безпосередня залежність результативності й ефективності управління в державі від його кадрового потенціалу. Це, у свою чергу, істотно впливає на життєдіяльність країни, добробут її громадян, міжнародний авторитет держави.

Разом з тим, саме персонал державної адміністративної системи нині піддається різкій критиці. Йому дорікають за відсутність професіоналізму і компетентності, ініціативності й рішучості, прояви байдужості і корумпованості. Владні структури звинувачуються в несистемному кадровому комплектуванні апарату державного управління. Усе це є наслідком того, що в Україні ще не склалася цілісна система кадрового забезпечення державного управління. Причин такого стану чимало, одна з них — традиційний емпіризм у роботі з кадрами та недостатня наукова розробленість проблеми кадрового чинника у прийнятті й реалізації державних управлінських рішень.

Людська компонента державного кадрового апарату надзвичайно складна, комплексна, багатовимірна. Розгляд суб'єкт-об'єктних управлінських відносин виявляє специфічні категорії управлінського персоналу залежно від того, на що спрямоване управління, хто його здійснює, як

кількісно і якісно вимірюється кінцевий результат. Адже держава тією чи іншою мірою регулює усі сфери діяльності суспільного організму, здійснюючи законодавче, виконавче і судове владне управління. Нині в Україні діє майже 100 центральних органів влади, понад 30 тис. адміністративно-територіальних утворень, функціонують 533 місцеві державні адміністрації та 12,5 тис. місцевих рад. Загальна кількість працівників в органах і структурах державної влади та місцевого самоврядування становить близько 550 тис., у тому числі понад 230 тис. державних службовців. Крім того, існує державний сектор економіки, що передбачає господарське управління держави в різних економічних галузях, яке має забезпечувати функціонування більше 5,5 тис. підприємств, установ, організацій державної форми власності.

Усе це потребує великого, різноманітного й різнорівневого корпусу управлінців, який треба формувати, підтримувати, відтворювати, розвивати. Неоднорідність і різноякісність кадрового складу зумовлює різні форми і методи організаційної роботи з ним та різнотипне законодавство (кодекс законів про працю, специфічні закони про державну, військову службу тощо). Вітчизняний і світовий досвід побудови ефективної системи державного управління, закономірно зростаюча увага людства

до соціально-гуманітарних аспектів стабільного розвитку підтверджують імперативну роль і принципову незамінність людського фактора в державних управлінських структурах.

На підставі викладеного можна зробити висновок: потрібні спеціальні дослідження, які давали б цілісне уявлення про механізми і процеси кадрового забезпечення державного управління різними сферами суспільного життя. Згідно з предметними межами нової галузі науки “державне управління” на детальний аналіз заслуговують принципи становлення, закономірності організації і функціонування, тенденції розвитку кадрового забезпечення державного адміністративного апарату як вихідної умови та дієвого чинника успішного здійснення соціальних реформ.

Потрібно якомога швидше розв’язати важливу, хоча й малодосліджену проблему наукового обґрунтування організаційно-правових засад і заходів щодо надійного кадрового супроводу функціонування й розвитку державної адміністративної системи України. Визначити умови й фактори політико-правового та організаційно-методичного характеру, що є визначальними для становлення й удосконалення системи кадрового забезпечення державного управління й основного інституту такого забезпечення — державної служби. Актуалізується потреба в науковому обґрунтуванні організаційно-правових, економіко-фінансових, психолого-педагогічних й інших заходів зі створення ефективної системи пошуку, відбору, підготовки, використання, утримання й оцінки професійно компетентних і відповідальних фахівців державного управління. Ця проблема є багатогранною та багатоаспектною.

Наукове осмислення цих процесів потрібне насамперед з огляду на масштабність і динамізм формування в Україні органів державної влади, які разом з органами місцевого самоврядування здійснюють державне управління, з одного боку, та швидке утвердження принципово нових суспільних відносин, за яких при збереженні державного сектору економіки, його керованості, він стає рівноправним з приватним та самоврядним секторами, з другого боку. Такі дослідження необхідні і для розв’язання проблем виваженого й послідовного проведення ринково-реформістських трансформацій у суспільстві. Нагальну потребу в науковому обґрунтуванні шляхів, принципів і засобів упорядкування організаційно-правового поля кадрової підтримки управлінського апарату держави зумовлюють також кардинальні зміни в характері та змісті діяльності державного адміністративного персоналу, підвищення суспільних вимог до якості й доступності державних послуг, їх кінцева орієнтація на потреби громадян.

Література

1. Указ Президента України “Про Програму кадрового забезпечення державної служби і програму роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій” від 10 листопада 1995 р. (із змінами на 2004 р.) № 1035 // Вісник держ. служби України. — 2010.
2. Закон України “Про державну службу” // ВВР України. — 2012.
3. Авер’янов В. Б. Система органів виконавчої влади: проблеми реформування у світлі конституційних вимог // Право України. — 2003.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ АВІАКОМПАНІЇ)

Досягнення і збереження на ринку міжнародного рівня конкурентоспроможності авіапослуг насамперед вимагає забезпечення конкурентоспроможності основної ланки економіки авіакомпаній.

Наявність міцної конкуренції вимагає від авіакомпанії постійної роботи з поліпшення рівня сервісу для пасажирів, гнучкого застосування тарифів, постійного аналізу умов, що змінюються, і рівня цін, пошуку нових нестандартних рішень, які дають можливість не тільки закріпитися, а й розширити свою присутність на українському ринку авіаперевезень. Основна конкурентна боротьба за пасажирів ведеться між регулярними і чартерними авіакомпаніями.

У формуванні конкурентоспроможності підприємства велику роль відіграє його імідж, у разі позитивного результату він сприяє не лише визнанню в окремому сегменті, а й лідерству на ринку серед підприємств-конкурентів. Тому в сучасних умовах актуальним є питання оцінки та створення позитивного іміджу авіакомпанії.

У цьому зв'язку наукові та практичні проблеми відрізняються підвищеною актуальністю пошуку й розробки об'єктивних організаційно-технічних та економічних механізмів, моделей і методів аналізу

та оцінки конкурентоспроможності у зазначеній галузі.

Аналіз теоретичних джерел та практики господарювання показав, що проблема оцінки конкурентоспроможності компаній туристичного спрямування в цілому на сьогодні не має задовільного рішення. До основних недоліків існуючих підходів насамперед слід віднести відсутність науково-обґрунтованої концепції оцінки конкурентоспроможності таких підприємств, враховуючи своєрідність української економіки, недостатньо повний облік індивідуальних особливостей виробників туристичних послуг; неузгодженість і суперечливість використовуваних показників оцінки конкурентоспроможності компанії.

У найзагальнішому вигляді конкурентоспроможність в економічній науці розуміється як здатність конкурувати з аналогічними об'єктами на конкретному ринку, використовуючи конкурентні переваги для досягнення поставлених цілей. Нині проводиться аналіз різних підходів до визначення поняття "конкурентоспроможність", розкривається його зміст з позиції різних рівнів конкурентоспроможності. Також визначаються ознаки категорії конкурентоспроможності.

На наш погляд, для визначення поняття “конкурентоспроможність” потрібно розглянути такі питання:

- які складові економічної системи мають властивість конкурентоспроможності;
- які ознаки властиві конкурентоспроможності як економічній категорії;
- які завдання необхідно вирішити в процесі аналізу конкурентоспроможності економічних об’єктів;
- які методи доцільно використовувати при оцінюванні конкурентоспроможності економічних об’єктів.

При аналізі поняття “конкурентоспроможність товару” розглядаються, крім якості, такі характеристики, як ціна товару та умови її реалізації. Вітчизняними авторами широко використовується підхід до визначення конкурентоспроможності, заснований на порівнянні якісних і вартісних характеристик. Так, у працях Л. В. Балабанова під конкурентоспроможністю товару розуміється “комплекс споживчих, цінних і якісних характеристик, що визначають його успіх на внутрішньому і зовнішньому ринку” [13; 14].

Таким чином, конкурентоспроможність товару визначається сукупністю його характеристик, які враховуються споживачем, і виявляється в результаті порівняння з товарами-аналогами.

Основна передумова конкурентоспроможності підприємств — виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів, однак для реалізації цієї передумови необхідна ефективна організація роботи на

ринку. Так, під конкурентоспроможністю розуміється “поточне становище підприємства на ринку, в першу чергу, частка ринку і тенденція її зміни”. У багатьох працях конкурентоспроможність підприємства — це “здатність здійснювати прибуткову діяльність в умовах конкурентного ринку” [77]. Якщо узагальнити існуючі точки зору з цього питання, то конкурентоспроможністю володіють ті господарюючі суб’єкти, які ефективно функціонують та надають споживачеві конкурентоспроможні товари та послуги. Питання, що стосуються конкурентоспроможності галузі та об’єднань підприємств, опрацьовані недостатньо. Найбільш детальний аналіз конкурентоспроможності галузі та факторів, що визначають її, проведено професором Гарвардського університету М. Портером [72; 73]. На його думку, вона визначається наявністю у галузі конкурентних переваг, що виражаються в можливості виробляти з витратами не вище світового рівня продукцію високої якості і постачати її на світовий конкурентний ринок в оптимальні терміни.

Зважаючи на наявність жорсткої конкуренції на ринку туристичних послуг, перед туристичними фірмами та авіакомпаніями постає складне завдання — постійна робота з поліпшення рівня сервісу для пасажирів, гнучке застосування тарифів, постійний аналіз умов, що змінюються, і рівня цін, пошук нових нестандартних рішень, що дають можливість не тільки закріпитися, а й розширити свою присутність на українському ринку авіаперевезень.

Забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг на потрібному рівні передбачає необхідність її кількісної оцінки. Без такої оцінки конкурентоспроможності всі передбачені підприємством заходи із підтримки продукції (товару, послуги) на належному рівні залишаться благим побажанням.

Отже, зважаючи на аналіз визначень поняття “конкурентоспроможність”, були виявлені ознаки, що розкривають сутність цієї категорії:

1. Конкурентоспроможність проявляється на ринку.
2. Поняття “конкурентоспроможність” має властивість універсальності і поширюється як на об’єкт ринкових відносин (товар, послуга), так і на суб’єкт (організація, галузь, країна в цілому).
3. Конкурентоспроможність має багаторівневність (мікро-, мезо- і макрорівень, на кожному з яких використовується

свій набір характеристик для визначення конкурентоспроможності).

4. Конкурентоспроможність об’єктів і суб’єктів господарювання перебуває в динамічному і нестійкому стані через постійно мінливе конкурентне середовище.
5. Конкурентоспроможність — величина відносна, де базою для порівняння виступають аналогічні показники конкурентів.
6. Конкурентоспроможність продукції і підприємства є взаємопов’язаними поняттями, оскільки підприємство є опосередкованим носієм конкурентоспроможності через свої товари і послуги, разом з тим конкурентоспроможність підприємства визначається характеристиками, що відрізняються від використовуваних при визначенні конкурентоспроможності продукції.

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНФЛІКТІВ У ВЗАЄМИНАХ ТУРИСТИЧНОГО ПЕРСОНАЛУ

Для побудови методологічної основи нашого дослідження доцільно, по-перше, розглянути основні методологічні підходи і той арсенал приватних методів і методик, що використовується для вивчення конфліктів, по-друге, визначити розуміння самого явища міжособистісного конфлікту, по-третє, спираючись на положення про те, що характер відносин у групі людей значною мірою опосередковується специфікою реалізованої ними діяльності [50; 51 та ін.], виробити стратегію дослідження конфліктів у взаєминах персоналу. Важливою вихідною передумовою при вивченні міжособистісного конфлікту, як одного з видів соціальних конфліктів, є визначення його місця і взаємозв'язків з іншими типами конфліктів, тобто проблема взаємин конфліктів на різних рівнях. Існують різноманітні класифікації конфліктів за різними підставами: залежно від особливостей конфліктуючих сторін (внутрішньоособистісні, соціальні, зооконфлікти), від кількості учасників і масштабу поширення (глобальні, регіональні, локальні, міжособистісні), від сфер виникнення і прояву (соціально-політичні, міжетнічні, організаційно-управлінські, сімейні і т. д.), від предмета конфлікту, його функцій

та ін. Очевидно, що різні типи і види конфліктів взаємозалежні між собою, що будь-який конфлікт носить, як правило, багаторівневий характер. Однак проблема взаємозалежності конфліктів макро- і мікрорівнів як і раніше залишається однією зі слабо розроблених. Дослідження, виконані в цьому руслі, простежують закономірності відображення в конфліктах предметно — ділових зв'язків, характерних для спільної діяльності в колективі різноманітних виробничих конфліктів [13]. Інші теоретичні моделі конфліктних відносин у соціальних організаціях відображають суперництво сторін по “вертикалі” (керівники — підлеглі) і “горизонталі” (рівні за статусом індивіди) внутрішньоорганізаційних зв'язків за володіння дефіцитними ресурсами на рівні управлінського апарату. Неважко помітити, що кожен із зазначених напрямів, виходячи зі свого розуміння сутності міжособистісного конфлікту, у дослідженні цього явища концентрується на окремих його сторонах, нерідко абстрагуючись від інших. Міжособистісний конфлікт являє собою конфлікт соціально-психологічного рівня.

Для розуміння загальних закономірностей виникнення, розвитку і вирішення конфліктів одного рів-

ня необхідне знання закономірностей їхнього прояву на інших рівнях. Потрібно, однак, відзначити, що дослідження конкретних конфліктів припускає той або інший “масштаб” їх розгляду, визначення особливого, специфічного в тих або інших конфліктах. Міжособистісний конфлікт являє собою конфлікт соціально-психологічного рівня. Міжособистісні конфлікти, що виникають у соціальних організаціях, іноді поділяють на “ділові”, які мають організаційну природу, і “особистісні”, обумовлені певними особистісними особливостями співробітників, маючи на увазі їхній прояв на формальному і неформальному рівнях структури організації. Вважаємо, більш точне розуміння психологічної сутності міжособистісного конфлікту як протиріччя у сфері спілкування полягає в тому, що причинами цього можуть бути обидва ці фактори, тим більше, що чіткої межі між ними не існує. Співвіднесення виникаючих конфліктів з людською діяльністю є ключовим моментом соціально-психологічного аналізу конфліктів. Діяльний підхід до соціально-психологічних процесів полягає в тому, що взаємини між людьми розглядаються як обумовлені змістом, цілями й організацією виконуваної спільної діяльності. Однак проблемно-цільовий зміст спільної діяльності як передумова виникнення конфліктів стає їх реальною причиною, за умови, якщо протиріччя, що лежить в основі конфлікту має суб’єктивну значущість для людини: “...далеко не всі міжособистісні конфлікти мають об’єктивні підста-

ви в тих або інших особливостях або недоліках організації”. У підсумку міжособистісними можна вважати і ті конфлікти, що викликані специфічним середовищем організації, її структурними особливостями й організаційною динамікою, і ті, причиною яких стають тільки психологічні особливості людей, тобто протиріччя у спілкуванні як “діяльного”, так і “особистісного” плану. Виходячи з пропонованої схеми аналізу міжособистісного конфлікту: “організаційний контекст — спільно реалізована діяльність — цілеполягання — когнітивні процеси”, можна виокремити чотири основних дослідницьких підходи до його вивчення: 1) мотиваційний; 2) когнітивний; 3) організаційний; 4) діяльний. Два перших підходи поєднує звертання до особистості як центральної ланки конфліктної взаємодії. В основі мотиваційного підходу лежить ідея несумісності намірів, інтересів, цілей учасників міжособистісної взаємодії.

Визначення підходу до сутності конфлікту загалом і міжособистісного конфлікту зокрема є найважливішою теоретико-методологічною передумовою його вивчення. Звідси ж випливає, що конфліктуючі сторони обов’язково мають бути діяльними суб’єктами. У зазначеному аспекті конфлікт є процесом виникнення, розвитку і подолання конфліктних відносин, — а не тільки події, що передують зіткненню, — або самого зіткнення (інциденту). Цей процес має визначені ознаки — конкретний зміст, тимчасові і просторові межі. Змістом процесу

конфліктних відносин є протиріччя інтересів, цінностей, орієнтацій, що виражається у визначеному типі взаємодії між його сторонами (протидія). Вважаємо, що стосовно його учасників конфлікт виступає як така ситуація, в якій вони є суб'єктами саморегуляції, розв'язання власних

проблем. Ключовим для цього підходу є поняття конфліктної ситуації як основи аналізу конфліктної взаємодії. Термін “конфліктна ситуація” широко використовується у психології. Однак зміст, що вкладається різними авторами в це поняття, відрізняється.

УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄВИМ ЦИКЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ

Туризм належить до сфери послуг і є однією з найбільших і динамічних галузей економіки. Успіх комерційної діяльності на ринку туризму визначається в першу чергу привабливим туристичним продуктом. Туристичний продукт — це комплекс послуг і товарів, матеріальних і нематеріальних благ та ресурсів, призначених для туристичного споживання, що реалізуються на ринку туристичних послуг.

Теорія життєвого циклу туристичного продукту виходить із того, що кожний продукт, який би гарний він не був, рано чи пізно витісняється з ринку іншим, більш сучасним продуктом. Постійні тільки наявність потреб, а засоби їх задоволення змінюються. Туристичний продукт, як і всі інші продукти, “народжується” і “помирає”, у зв’язку з цим він повинен постійно відповідати запитам клієнтури.

Концепція життєвого циклу туристичного продукту виникає з того факту, що обсяг продажів продукту відповідає типовій моделі чотирьох-фазного циклу:

- I — представлення (зародження);
- II — зростання;
- III — зрілість;
- IV — стагнація.

Перша стадія — це період досліджень, тобто проектування туристичного продукту.

На цьому етапі дається опис туристичного продукту, розраховується його вартість, розробляються підходи до реклами та інформації. У цей період, зазвичай, спостерігається повільний темп обороту продукту, прибуток або відсутній, або незначний. На цій стадії витрати на маркетинг туристичного продукту максимальні.

Стадія зростання характеризується швидким збільшенням обсягу маркетингової стратегії, просування і продажу туристичного продукту і прибутку. Більша частина споживачів виявляють безпосередню цікавість до туристичного продукту. Хоча витрати на туристичний маркетинг ще достатньо високі, але їх частка в загальних витратах туристичної компанії знижується. На цій стадії значно збільшується конкуренція, а маркетингові зусилля концентруються на формуванні у споживачів переконаності, наскільки вигідний туристичний продукт.

Стадія зрілості характеризується уповільненням зростання маркетингової стратегії створення, просування та продажу туристичного продукту і його стабілізацією. Крім того, на цій стадії чітко проявляється “феномен вірності”, ряд клієнтів бажають ще раз скористатися пропонованим туристичним або готельним продуктом.

том. На стадії зрілості обсяг одержуваного прибутку знижується, хоча залишається доволі високим, тому туристична фірма зацікавлена у продовженні цього етапу.

Стадія спаду означає настання перенасичення певним туристичним продуктом. Відбувається стійке падіння обсягів просування і продажу туристичного продукту та зниження розмірів одержуваного прибутку. Падіння попиту на туристичний продукт пояснюється різними причинами: появою на ринку більш досконалих товарів і послуг; зникненням потреб, які задовольнялися цим продуктом; зміною моди та ін. Найчастішою причиною є зміна переваг у галузі туризму і відпочинку.

Управління життєвим циклом має два основних аспекти:

- Контроль життєвих циклів усієї туристичної продукції по всій торговій лінії: по-перше, планування нових поліпшених пропозицій і скорочення торгової лінії і, по-друге, розподіл грошей і персоналу між існуючими туристичними продуктами та пакетами турів згідно з можливостями одержання прибутку з урахуванням всіх складових ланок життєвого циклу.
- Контроль життєвого циклу по кожному окремому продукту з метою виявлення додаткових прибутків.

Існують можливості для ринкового регулювання процесом зміни форми та тривалості життєвого циклу кожного окремого продукту на всіх стадіях, у тому числі останньої.

Наприклад, період подання тур-продукту може бути скорочений за рахунок збільшення ринкових видатків та забезпечення більш швидкого мережевого розподілу. У наступній фазі зростання може бути прискорення, а продажі і прибуток можуть перескочити на більш високий рівень за рахунок використання додаткових ринків, стимулювання розширення переліку послуг або збільшення реклами і розпродажів, а також за рахунок більш ефективно спланованої і здійсненої ринкової стратегії. Стадія зрілості зазвичай пропонує менеджерам з маркетингу найширші можливості змінювати форму і тривалість життєвого циклу продукту.

Радикальні заходи можуть достатньо впливати на період молодості продукту завдяки зміні переліку послуг, зовнішніх змін, переоцінки, збільшення кількості каналів розповсюдження або зміни комбінацій ринкової стратегії. Успішне “воскресіння” продукту потребує менших витрат на управління і вкладень фондів, ніж новий продукт. Звісно, це не завжди можливо. Стадія зрілості для деяких туристичних продуктів прискорюється через зміни звичок споживача або через появу поліпшеного продукту. У цьому випадку визначають, коли скоротити час на регулювання та інвестиції, віддавши перевагу новому, більш конкурентоспроможному продукту.

Отже, розмір і прибутковість будь-якого бізнесу залежать від життєвого циклу туру (програми турів) і його змін. Наскільки компанії можуть збільшувати ціни і прибуток, настільки ж жоден продукт не може уникнути періоду зрілості і вмирання.

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Результати діяльності більшості організацій свідчать про те, що одним із найважливіших факторів їх ефективного функціонування в сучасних умовах є наявність високопродуктивного стабільного колективу, здібного в екстремальних умовах розв'язувати проблеми та досягати поставленої мети. На думку вчених та спеціалістів-практиків, проблема управління персоналом у найближчій перспективі перебуватиме в центрі уваги керівництва кожної фірми, кожної організації [4].

Безперечно, люди є найбільшою цінністю організацій, регіону, країни. Поступальний розвиток суспільства, об'єктивні зміни в розвитку продуктивних сил в епоху формування нової економіки, де найголовнішим чинником зростання виступають знання, кваліфікація людини, вимагають від економічної науки підвищити увагу до людини та її творчих здібностей. Однією із найважливіших проблем на сучасному етапі розвитку економіки більшості країн світу залишається проблема формування ефективного управління персоналом організацій. Проблема вдосконалення механізму управління персоналом не є для нас новою. Її актуальність не зменшується, а навпаки — стрімко зростає.

Розглянемо особливості організації роботи з персоналом в процесі управління організацією.

У сучасній навчальній та науковій літературі не існує єдиного тлумачення поняття управління персоналом. Дуже широко застосовується категорія менеджменту персоналу та, на нашу думку, вдало пояснюється як цілеспрямований вплив на групи людей з метою організації та координації їх діяльності в процесі функціонування підприємства. На думку інших авторів, менеджмент персоналу — це багатоаспектний, складний та специфічний процес управління працівниками на основі використання різних прийомів і методів як адміністративного та економічного, так і соціально-психологічного характеру [1].

Персонал — це особовий склад підприємства, організації, або частина цього складу, що являє собою групу за професійними чи іншими ознаками. Це поняття застосовується, в основному, при плануванні та здійсненні практичних заходів щодо поліпшення якісних характеристик працівників організації і (меншою мірою) при проведенні наукових досліджень.

Основними етапами роботи з персоналом в організації є:

- планування персоналу, головною метою якого є розробка плану задоволення майбутніх потреб організації в людських ресурсах;

- залучення персоналу та створення резерву потенційних кандидатів для заміщення усіх посад;
- відбір кадрів, у процесі якого здійснюється оцінювання кандидатів та відбираються кращі із претендентів;
- визначення заробітної плати та можливих додаткових пільг для працівників організації з метою залучення та збереження кадрів;
- професійна орієнтація та адаптація з метою швидшого введення нових працівників в організацію та реалізація їхнього потенціалу;
- навчання персоналу як безперервний процес, який є необхідною умовою для ефективного виконання робіт;
- оцінювання діяльності працівників (атестація кадрів);
- трудове переміщення, метою якого є більш раціональне їх використання;
- підготовка керівних кадрів як важливої складової усієї системи управління персоналом.

Підрозділи, що виконують функцію управління персоналом, у широкому розумінні слова можуть розглядатись як служба управління персоналом. Конкретне місце і роль зазначеної служби у загальній системі управління організацією визначається місцем і роллю кожного спеціалізованого підрозділу з управління персоналом та організаційним статусом його безпосереднього керівника. Цей організаційний статус підтверджується кількістю повнова-

жень та відповідальністю. Їх обсяг та ієрархічний ранг багато в чому визначаються позицією першого керівника організації відносно кадрової служби. Вони також формуються в ході організаційного розвитку управління, накопичення кадрового та інтелектуального потенціалу.

Авторитет кадрової служби залежить не лише від її керівних повноважень, а й від рівня спеціальних знань співробітників та міри впливу на кадрові процеси. Тому в зарубіжній практиці спостерігається така закономірність: служби управління персоналом починають свою діяльність як штабні ланки з консультативними функціями, а потім, у міру розвитку кадрового потенціалу і все більш очевидного його впливу на результати роботи, служба управління персоналом наділяється управлінськими повноваженнями і починає брати безпосередню участь у керівництві організацією. Залежно від рівня розвитку й особливостей організації структурне місце кадрової служби може бути різним [3].

Для оцінки ефективності й продуктивності діяльності з управління персоналом можуть застосовуватись різні методи, а саме: використання інформаційних систем з управління людськими ресурсами, опитування думок, зіставлення. Зіставлення рівнів управління персоналом може привести до: визначення сфер, в яких існують можливості поліпшення; оцінювання політики і практики управління людськими ресурсами; порівняння діючої практики з “найкращою” практикою; постановка цілей виконання для звуження

розриву між поточною практикою і найкращою практикою.

Найчастіше організації використовують на зразок індикаторів ефективності управління персоналом:

- загальну оплату роботи як відсоток від прибутку фірми;
- кількість чи відсоток керівних посад, що заповнюються із внутрішніх джерел;
- обсяг продажів фірми у розрахунку на кожного працівника;
- пільги у вигляді відсотка від витрат на оплату праці [2, 104].

Ефективність роботи персоналу правомірно розглядається як частина загальної ефективності суспільного виробництва.

В економічній літературі ефективність розраховується як відношення отриманої економії (чи прибутку) до витрат на її створення за формулою

$$E = \Pi / V,$$

де E — економічна ефективність, частини; Π — прибуток чи економія, грн; V — витрати на створення економії, грн.

Персонал — це особовий склад підприємства, організації, або частина цього складу, яка являє собою

групу за професійними чи іншими ознаками. Підрозділи, що виконують функцію управління персоналом, у широкому значенні слова можуть розглядатись як служба управління персоналом. Ефективність роботи персоналу правомірно розглядається як частина загальної ефективності суспільного виробництва.

Література

1. *Данюк В.* Модель фахівця з управління персоналом і економіки праці // Україна: аспекти праці. — 2003. — № 6. — С. 8—12.
2. *Михайлова Л. І.* Управління персоналом: Навч. посіб. — К.: Центр учбової л-ри, 2007. — 248 с.
3. *Петрова І. Л.* Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. — Т. 2: Управління персоналом в організаціях. — К.: Вид-во КНЕУ, 2005. — С. 214—223.
4. *Шекиня С. В.* Управление персоналом современной организации. — М.: Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1997. — С. 295—296.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “КРИСТАЛТРЕЙД”

Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, поточний, валютний та інші рахунки в банківських установах, печатку із своїм найменуванням, знак для товарів і послуг та інші реквізити, від свого імені укладає договори, набуває майнові та особисті немайнові права, відповідає згідно зі своїми зобов'язаннями всім належним йому майном, на яке, відповідно до закону, може бути звернено стягнення на вимогу кредиторів, виступає позивачем і відповідачем у суді, третейському, господарському, адміністративному суді.

Товариство створене з метою одержання прибутку від здійснення підприємницької діяльності.

Торгове підприємство ТОВ “КРИСТАЛТРЕЙД” почало свою діяльність у 1999 р. Основний вид діяльності — роздрібна торгівля непродовольчими товарами, спеціалізується на продажі одягу. Магазин створений Товариством з метою здійснення господарської діяльності у сфері роздрібної торгівлі товарами народного споживання на території України.

Магазин — це торговельний об'єкт у роздрібній торгівлі, призначений для організування продажу товарів кінцевим споживачам і надання їм торговельних послуг.

Магазин не має права здійснювати оптову торгівлю, за винятком дрібнооптових операцій з продажу продукції. Продаж товарів працівникам магазину здійснюється під контролем керуючого магазином чи його заступника.

Магазин провадить торговельну діяльність після його державної реєстрації, а у випадках, передбачених законодавчими актами, за наявності відповідних дозвільних документів:

- свідоцтво про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності;
- довідка з єдиного державного реєстру підприємств та організацій України;
- свідоцтво платника податку на додану вартість;
- погодження санітарно-епідеміологічної станції;
- дозвіл від державного пожежного нагляду;
- дозвіл на розміщення об'єкта торгівлі (свідоцтво торгової точки);
- торговий патент.

Магазин ТОВ “КРИСТАЛТРЕЙД” у своїй діяльності керується: статутом Товариства; чинним законодавством України; законами України “Про захист прав споживачів”, “Про застосування реєстраторів розра-

хункових операцій в сфері торгівлі, громадського харчування та послуг”, “Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення”, “Про пожежну безпеку”; Порядком провадження торговельної діяльності та правилами торговельного обслуговування населення; Постановою “Про реалізацію окремих положень Закону України Про захист прав споживачів” (Перелік сезонних товарів, гарантійні терміни, згідно з якими обчислюють із початку відповідного сезону; Перелік товарів належної якості, що не підлягають обміну (поверненню)); Правилами роздрібної торгівлі непродовольчими товарами та іншими нормативними документами, що регламентують торговельну діяльність; правилами внутрішнього трудового розпорядку; організаційно-розпорядничою документацією; внутрішньою нормативною документацією, яка регламентує роботу магазину.

Постачання здійснюється з різних регіонів України, країн близького зарубіжжя. Постачання по договорах здійснюється прямим призначенням силами магазину і постачальника. Це дає можливість знизити ціну реалізації від 10 до 15 %, що робить цей магазин більш привабливим для покупців товару.

Договір укладається на самому підприємстві, де обговорюють всі умови (предмет постачання, умови постачання і розрахунок за товар, якість товару, ціна товару, відповідальність сторін, термін дії договору і т. д.), підписується у двосторонньому порядку.

З постачальниками укладається договір про те, що товар береться під реалізацію і гроші віддадуть після продажу товару з магазинною націнкою. Однак є ряд недоліків у такій системі постачання товару. На низькому рівні організовано процедуру приймання товару щодо якості. І керівництву магазину необхідно посилити контроль за якістю товару, що надходить.

На посаду директора магазину призначається особа, яка відповідає таким кваліфікаційним вимогам: вища освіта (економіка, менеджмент, торгівля); стажування у мережних магазинах, досвід відкриття і підтримка діяльності роздрібних магазинів не менше двох років, прямих продажів у торговельному залі, управління колективом від 10 осіб (продавці, адміністратори, касири, вантажники і т. д.); спілкування з контрольними і наглядовими органами; володіння навичками оцінювання економічної ефективності роботи, планування, делегування повноважень, контролю й аналізу роботи з покупцями (методи залучення, стимулювання, управління персоналом).

Збільшення фондівіддачі і зменшення фондоемності свідчать про підвищення ефективності використання основних фондів магазину. У звітному році збільшилися розміри торговельної площі, незважаючи на це збільшилося і навантаження на 1 кв. м порівняно з минулим роком. Результатом зростання обсягу продажів є ріст товарних запасів. Показник ефективного використання основних засобів — швидкість обігу товарних запасів, що у звітному ро-

ці збільшився на 22,04 %. Так само плюсом у діяльності магазину є ріст продуктивності праці. Тенденція росту зафіксована й у таких показників, як: товарообіг на 1 грн ФОП (на 27,09 %), прибуток на одного працівника (на 184,11 %).

Товарообіг магазину за звітний рік виріс на 23,62 %, абсолютний приріст становить 56520 тис. грн. У поквартальному розрізі спостерігається наступне: товарообіг магазину ТОВ “КРИСТАЛТРЕЙД” розподіляється по кварталах нерівномірно. Найбільш напруженим був другий квартал, найменш напруженим — четвертий.

Товарообіг змінився під дією таких факторів: вплив цін, забезпеченість трудовими ресурсами й ефек-

тивність праці торговельних працівників; стан й ефективність використання матеріально-технічної бази підприємства.

Таким чином, фактичні середньорічні товарні запаси більше планових на 4456 тис. грн (31360,75—26904,75). Їх розмір залежить від двох факторів: від зміни обсягу товарообігу, від прискорення або уповільнення товарообігу.

Зростання роздрібного товарообігу забезпечило прискорення оборотності по всіх товарних групах. Збільшення середніх запасів призвело до уповільнення товарообігу. У магазині ТОВ “КРИСТАЛТРЕЙД” сталось уповільнення товарообігу, що вимагає додаткового залучення обігових коштів.

ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Організаційна культура є одним із найскладніших матеріально-духовних явищ, системних по своїй суті. Тому і розглядати її необхідно усебічно й узагальнено, з позицій різних наук. Тільки в цьому випадку можливе її адекватне розуміння та вивчення. Розгляд має здійснюватися, крім названих рівнів, обов'язково і на психологічному та соціально-психологічному рівні. Такий феномен, як організаційна культура, вимагає усвідомлення і прийняття визначеної позиції з цілого ряду проблем.

На українському ринку вітчизняні компанії без сформованої організаційної культури програють зарубіжним із сильною організаційною культурою. А в умовах відкритості нашої економіки та ринку, коли кількість сильних зарубіжних конкурентів невпинно зростає, українським підприємствам стратегічно необхідно реорганізувати стару систему управління і формувати власну ефективну організаційну культуру. Організаційна культура розглядається в контексті філософії підприємства, завдяки якій виробляється спільна мова, правила поведінки, системи заохочування і покарання, забезпечується більш тісна комунікація між співробітниками, а найголовніше, вона виконує функції внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організації.

Розуміння ролі і значення організаційної культури для успіху в реалізації не тільки короткострокових, а й довгострокових стратегічних цілей та вміння “вибудовувати”, вирощувати, формувати бажану ОК є найважливішою умовою успішних організаційних змін. Українські компанії тільки тоді зможуть серйозно конкурувати із західними компаніями, коли зможуть зрівнятися з ними не тільки за технічною оснащеністю, а й за мистецтвом керування соціальною структурою, що становить ядро організації.

Вивчення організаційної культури посилює розуміння цінності людського капіталу та порушує питання нової якості управління людськими ресурсами, які в центр уваги ставлять особистість людини, її потреби та очікування, визнання необхідності активнішого залучення працівників, довіри до них. Організаційна культура є істотним чинником мотивації працівників. І шляхи досягнення цілі, і умови “життя на роботі” є потужним інструментом як стимулювання діяльності, відкриття потенційних можливостей, так і створення іміджу організації.

Управління організаційною культурою та її змінами є надзвичайно складним завданням, яке, з одного боку, передбачає застосування досконалих методів стратегічного

менеджменту, у тому числі аналіз ризиків, та, з другого боку, майстерності міжособистісного спілкування, створення мотивації до змін, почуття психологічної безпеки, позитивного бачення майбутнього, використання можливостей для зворотного зв'язку та активного залучення працівників до обговорення тих чи інших питань, у тому числі усвідомлення ризиків та можливих втрат. Робочі умови мають стимулювати та спонукати до навчання.

Отже, організаційна культура є важливим чинником управління, причому уявлення про неї залежать

і від уявлень про сучасні вимоги до управління. В умовах сьогодення необхідним є формуванням культур, відкритих до змін, які сприяють швидкому маневруванню, розвивають різні форми взаємодії, активізують менеджмент на основі знань, посилюють корпоративну відповідальність та моральну доброчесність. Ключовим питанням при цьому є визнання чинників впливу та відповідальності керівництва за розвиток належної організаційної культури, яка сприятиме необхідним реформам та досягненню визначених цілей.

МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

Проблемами мотивації персоналу управлінці займаються вже кілька тисяч років. Можливо, будівництво стародавніх єгипетських пірамід не обійшлося без застосування якихось “староєгипетських” підходів мотивації.

Особливо бурхливо теорія мотивації почала розвиватися з розвитком менеджменту як науки з початку ХХ ст. Більше того, в різних країнах і різних культурних системах необхідні різні підходи, і часто західні концепції мотивації, застосовані в чистому вигляді, у нас не працюють, оскільки “вдягнувши їх на себе” починаєш розуміти, який ми маємо поганий вигляд. Тому бажано просто знати всі відомі теорії, що дасть можливість принаймні бачити і розуміти проблему мотивації.

Що ж таке мотивація з погляду практичного застосування?

Розглядаючи лінгвістичне значення слова “мотивація”, потрібно розділити два поняття: 1) мотивація, як вид діяльності; 2) мотивація, як характеристика особи або працівника.

Менеджери схильні розглядати мотивацію, як діяльність, спрямовану на формування таких моделей поведінки працівників, які найкращим чином сприяють досягненню корпоративних цілей. Фахівці у

сфері мотивації персоналу не використовують слово “мотивація” для позначення діяльності, а частіше застосовують такі терміни, як “система мотивації” і “мотиваційний менеджмент”. Для мотивації, як характеристики особи або працівника, часто наводяться такі визначення:

- Мотивація — це сукупність чинників, спонукаючих поведінку людини.
- Мотивація — це внутрішня енергія, що вмикає активність людини в житті й на роботі.
- Мотивація — це ентузіазм і бажання працювати, досягати мети, і є таким самим цінним ресурсом, як офісне приміщення або фонд заробітної плати.
- Мотивація — це емоційний стан, який спонукає людину діяти в певному напрямі. Мотив (від старофранцузького *motivus*) дослівно — “спонука до дії”.

Таким чином, мотивація — це те, що не можна привнести ззовні. Це те, що міститься “усередині” людини, є частиною його особи. Неможливо мотивувати людину директивно, насильницьким шляхом. Система мотивації і мотиваційний менеджмент звертаються до внутрішніх мотивів людини і активізують їх. Це не зов-

нішня дія на людину, а більше вивчення її прагнень, бажань, потреб, цілей, цінностей, які визначають її поведінку. Система мотивації слугує для задоволення потреб, прагнень, цінностей і т. д. найрізноманітнішими способами, тим самим створюючи цінний ресурс компанії, який називається “мотивований співробітник”.

Мотивований співробітник — той, у якого “горять очі”, який іде на роботу “як на свято”, внутрішньо потребує робочого процесу, прив’язаний до нього й отримує справжнє задоволення. Мотивований співробітник здатний збільшувати продуктивність не тільки своєї праці, а й своїх менш мотивованих колег. Необхідною умовою існування й розвитку суспільства є праця як доцільна діяльність людей, що спрямована на задоволення їхніх життєвих потреб. Однією зі складових праці є її мотивування на рівні агентів (учасників) трудових відносин. Система мотивації характеризує сукупність взаємопов’язаних заходів, які стимулюють певного працівника або весь трудовий колектив щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства. Мотивація є атрибутом свідомості людини як чинник, що активізує діяльність або спричиняє її припинення. Поняттям, ширшим за мотивацію, є захоплення працею, тобто переконання працівника у доцільності, змістовності його праці. Сильне захоплення працівників діяльністю організації викликає скорочення плинності кадрів та невиходів на роботу, але не має виразного впливу на поліпшення ефективності праці.

Мотивація є чинником ефективності праці, але надто висока мотивація особистості призводить до численних ускладнень у її функціонуванні і навіть до смерті внаслідок перевтоми. Тому потрібно оптимізувати мотивацію.

Мотивація сприяє досягненню прийняттого і стимульованого рівнів індивідуальної результативності праці, а звідси — і піднесенню професійного рівня працівника. Якщо у працівників у мотиваційній сфері переважають мотиви постійного професійного зростання, то досягти стимульованого рівня результативності праці не є складною проблемою. Важливо тільки організувати такий трудовий процес, який вимагав би не механічного виконання трудових операцій, а відповідальної роботи із вироблення, розширення й удосконалення трудових навичок.

Сучасні теорії мотивації, засновані на результатах психологічних досліджень, доводять, що істинні причини, що спонукують людину віддавати роботі всі сили, надзвичайно складні й різноманітні. На думку одних учених, діяльність людини визначається її потребами. Інші дотримуються позиції, що поведінка працівника є також і функцією його сприйняття й очікувань. Але, як би там не було, основний елемент системи мотивації — це конкурентоспроможна заробітна плата. Без неї жодна мотиваційна схема не спрацюватиме. Якщо компанія пропонує хорошу грошову винагороду і лояльно ставиться до співробітника, то вона вже значною мірою застрахована від масової відставки персоналу. Для людей, орієнтованих на кар’єру,

важлива також можливість розвитку, застосування наявних знань. Дуже гарний ефект має щоквартальне (нехай навіть і не дуже велике) підвищення зарплати чи видача премій для компенсації інфляції. Ясна річ, їх можна видавати на певних умовах, мотивуючи людей працювати краще. Рекомендується не пропонувати всі компенсації чи підвищення відразу, а робити це “порційно”. Люди до всього швидко звикають, і всі бонуси починають здаватися цілком звичними. Важливо завжди залишати щось про запас, використовуючи додаткові заохочення по мірі необхідності.

Найкращий зворотний зв'язок щодо доцільності тих чи інших способів мотивації можна отримати під час “лояльного інтерв'ю при звільненні”, коли людина йде з компанії. Якщо співробітник звільняється без конфлікту, то довідатись про його ставлення до системи мотивації у компанії буває надзвичайно корисним.

Отже, як мотивувати персонал?

Виробити чіткі та прозорі критерії оцінювання персоналу, а також з'ясувати реальні потреби працівників. Створити диференційовану систему винагороди. У відділі продажу добре запроваджувати бонуси і виплату відсотків від угод. Для певної категорії працівників мотивацією є навчання (підвищення кваліфікації), для інших — оплата

проїзду до місця роботи. Для керівного складу мотивуючим чинником є акції й опціони на їх купівлю.

Визнати заслуги підлеглого: персональна похвала, публічне визнання заслуг (на нараді, зборах), почесна грамота; видати наказ про заохочення працівника з внесенням запису до трудової книжки, надати відгул, поліпшити умови праці працівника, видати премію, цінний подарунок, надати (розширити) соціальний пакет, перевести працівника у більш престижний підрозділ, розширити повноваження працівника, дозволити йому брати участь у прийнятті рішень. Для того щоб забезпечити максимальну віддачу трудових ресурсів, тобто створити мотивованого співробітника, потрібно звернутися до його внутрішніх мотивів, що беруть початок в індивідуальних потребах, прагненнях і цінностях.

Система мотивації повинна вивчати індивідуальні потреби, прагнення і цінності працівника і створювати умови для їх задоволення в роботі.

Як висновок, на думку спадає вислів, що неможливо натиснути кнопку мотивації персоналу, можливо тільки створити умови, в яких внутрішня мотивація працівника розвиватиметься. Тому найкращим варіантом є участь усіх зацікавлених сторін ще на стадії розробки системи мотивації персоналу.

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА ФУНКЦІОНУВАННЯ УСТАНОВИ

Нині навчання і розвиток співробітників є необхідним і важливим елементом системи управління персоналом. Професійні знання швидко застарівають і співробітникам необхідно постійно підвищувати свою кваліфікацію. Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації, що, безумовно, актуалізує це питання в сучасних умовах швидкого розвитку суспільства, ринкових відносин, технологій тощо.

Вивчення комплексу проблем, пов'язаних з розвитком персоналу, розроблено у дослідженнях видатних зарубіжних та українських вчених-економістів, зокрема: Н. Аймаутової, М. Армстронга, М. Білопольського, Д. Богині, М. Боровик, Х. Грехема, О. Грішнєвої, О. Єськова, Г. Завіновської, А. Кібанова, А. Колота, А. Литвиненко, А. Маслоу, М. Мескона, О. Раєвнєвої, В. Савченко, С. Шапіро, І. Швець, С. Шеклі, А. Алістаєва, А. Богданова, І. Богіна, В. Любімова, Н. Маусова, Ю. Одегова, В. Травина, С. Шекшні та ін.

Сутність професійного розвитку полягає у набутті працівником нових компетенцій, знань, умінь та навичок, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес під-

готовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад.

Нині ефективне функціонування будь-якої організації насамперед визначається ступенем розвитку її персоналу. Розвиток персоналу для кожного підприємства є істотним елементом виробничих інвестицій. За допомогою заохочення до навчання підприємство відкриває своїм співробітникам можливість підвищення професійних навичок і тим самим створює кваліфікований персонал і здійснює його випереджальну підготовку. Без розвитку співробітників не може бути успішної організації.

Працівники, підвищуючи свій рівень кваліфікації чи опановуючи нову професію або спеціальність засвоєнням нових знань, умінь і навичок, одержують додаткові можливості для планування професійної кар'єри як в організації, так і за її межами.

Тож, персонал у сучасних умовах має бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням та ерудицією. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом. Досягти високих результатів в організації

можливо тільки тоді, коли люди, які там працюють, володіють знаннями, уміннями, мають відповідний настрій. Освіта і навчання персоналу мають бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток.

Одним із напрямів розвитку персоналу є його навчання. Саме навчання персоналу дає змогу вирішувати основні завдання як в інтересах організації — підвищення ефективності та якості праці, так і в інтересах людини — підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації власних здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини, куди входять показники тривалості життя та дохід на душу населення.

Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї мети 10 % фонду заробітної плати.

Сутність інвестицій у людський капітал полягає у вкладанні, спрямованому на підвищення кваліфікації та здібностей персоналу. Це витрати на освіту, здоров'я, на мобільність переміщення робочої сили з низькопродуктивних робочих місць до більш високопродуктивних. Капіталовкладення у персонал сприяють створенню сприятливого клімату в колективі, мотивують працівника до свого вдосконалення і підвищують його відданість організації.

Отже, у підсумку зазначимо, що розвиток персоналу постає систем-

но організованим процесом безперервного професійного навчання працівників для їх підготовки до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо.

В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників стає запорукою її успішного розвитку та конкурентоспроможності.

Література

1. *Адаменко Е.* Професійне навчання персоналу // Менеджер по персоналу. — 2006. — № 11. — С. 58—62.
2. *Базаров Т. Ю.* Внутріфірмове навчання як технологія розвитку кадрового потенціалу організації.
3. *Новиков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В.* Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 560 с.
4. *Таційан А. П.* Ефективність професійного навчання як ключового елементу системи розвитку людських ресурсів організації.

АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

Поняття “соціально-психологічний клімат” з’явилося у науковому словнику нещодавно поряд з такими інтегральними поняттями, що характеризують групові ефекти спільних форм життєдіяльності людей, як “психологічна атмосфера”, “психологічний клімат”, “морально-психологічний клімат”.

Соціально-психологічний клімат колективу (далі СПК) — це притаманний певному колективу стійкий психічний настрій, який здійснює значний вплив на взаємини людей, їх ставлення до праці та навколишнього середовища.

Соціально-психологічний клімат будь-якого колективу є своєрідною екологічною характеристикою, яка забезпечує ефективну взаємодію колективу в цілому і, зокрема, кожного його члена з оточенням.

Будь-яка людина навіть через свою присутність у соціальній групі, а тим паче виконуючи спільну роботу, здійснює вплив на численні сфери життя колективу, у тому числі й на соціально-психологічний клімат. Люди позитивно або негативно впливають на самопочуття навколишніх залежно від їх соціально-психологічних та індивідуально-психологічних рис. До соціально-психологічних рис особистості, що мають позитивний вплив на формування соціально-психологічного клімату, належать прин-

циповість, відповідальність, дисциплінованість, активність у міжособистісних та міжгрупових стосунках, товариськість, культура поведінки, тактовність. Негативно на клімат впливають люди непослідовні, самолюбні, нетактовні тощо.

Основними факторами, які впливають на стан соціально-психологічного клімату в колективі, є зміст праці та ступінь задоволення людей роботою; умови праці та побуту, задоволеність ними; ступінь задоволення характером міжособистісних стосунків зі співробітниками; стиль керівництва, особистість керівника, а також те, чи задоволений він співробітниками.

Ефективність базових управлінських процесів (планування, організація та контроль) значною мірою залежать від соціально-психологічного клімату. Сприятливий соціально-психологічний клімат дає змогу керівникові забезпечити більш ґрунтовне розуміння членами колективу основних цілей (на етапі планування), швидку мобілізацію колективу на їх виконання (на етапі організації) та здійснення оперативної звітності (на етапі контролю). Це, у свою чергу, допомагає керівникові приймати адекватні управлінські рішення, ефективнішому діловому спілкуванню.

Управління соціально-психологічним кліматом в колективі є дуже від-

повідальним завданням, яке потребує індивідуального підходу до колективу і вимагає від керівника певних психологічних знань, умінь і навичок вирішення будь-яких конфліктів, що можуть виникнути в організації.

Аналіз соціально-психологічного клімату формується на основі суб'єктивної думки працівника і його ставлення до робочого середовища: до людей, умов праці, стилю керівництва, груповим нормам і цінностям тощо, тобто на основі особистого сприйняття й оцінок, взаємного обміну думками. Аналіз факторів трудової поведінки персоналу — це узгоджені думки, оцінки та відносини членів колективу до навколишніх умов і обставин виробничої діяльності. Кожною людиною стан соціально-психологічного клімату переживається індивідуально у вигляді задоволеності або привабливості роботи у певному колективі, на певному робочому місці, у певних умовах.

Одним із значущих соціально-психологічних факторів, що істотно впливає на трудову поведінку персоналу, є система заохочень у компанії.

Для створення умов щодо поліпшення життєдіяльності колективу особливу увагу слід звернути на:

- оцінювання та врахування індивідуальних особливостей працівників, реалізацію потенціалу працівників;
- удосконалення системи матеріального стимулювання;
- поліпшення стану гармонізації міжособистих взаємин у компанії;
- потребу в управлінні лояльністю персоналу.

Звернімо увагу на такі показники соціально-психологічного клімату трудового колективу, як: прагнення до збереження цілісності групи, сумісність, спрацьованість, згуртованість, контактність, відкритість, відповідальність.

Соціально-психологічний клімат багато в чому залежить від рівня сумісності і спрацьованості членів групи. Сумісність і спрацьованість визначають ступінь взаємозв'язку і взаємозалежності співробітників. Ефективно працює група, яка психологічно цілісна. Замість поняття “Я” виникає поняття “Ми”. Думки, оцінки, почуття і вчинки окремих “Я” зближуються; з'являються спільні інтереси й цінності; взаємодоповнюються інтелектуальні й особистісні особливості. Спільно виконуючи завдання, розв'язуючи проблеми, люди виробляють специфічні, тільки для цієї групи властиві способи регуляції пізнавальних та емоційних процесів, стратегії поведінки, загальний для групи стиль діяльності. У таких колективах між людьми відбувається обмін досвідом, переймається стиль поведінки, розширюється набір індивідуальних можливостей, розвиваються здатність, бажання і вміння співвідносити свої цілі та дії з цілями та діями інших людей. Сприятливий соціально-психологічний клімат є підсумком систематичної роботи з членами колективу, здійсненням спеціальних заходів, спрямованих на організацію відносин між працівниками. Формування і вдосконалення соціально-психологічного клімату — це розуміння психології людей, їх емоційного стану, настрою, душевних переживань, хвилювань, взаємовідносин.

ВИМОГИ ТА ПРОФЕСІЙНА МОДЕЛЬ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА

Головною дійовою особою відповідального етапу сьогодення, коли збіглися в часі такі непрості завдання, як розбудова держави та зміна її суспільно-економічного шляху розвитку, виступає професійно підготовлена особистість, здатна зрозуміти, сприйняти виклик часу, реалізувати свій потенціал, змінюючи при цьому ситуацію на краще. Проте кадрова ситуація в Україні ще не відповідає потребам держави, суспільства, громадян. Це підтверджує й аналіз кадрових ресурсів управлінських кадрів. Так, на думку певних дослідників, у нас ще не вистачає компетентних, ініціативних, відповідальних керівних кадрів, спостерігається їх низький професіоналізм і невідповідність фахової підготовки профілю діяльності, у роботі з людьми трапляються прояви байдужості та бюрократизму.

Найголовніша мета процесу формування нової генерації управлінського персоналу — використання їх особистісного професійного потенціалу, комплексної характеристики щодо придатності керівника до ролі активного суб'єкта управлінської діяльності. Особистісний професійний потенціал керівника має складну структуру і характеризується тісною взаємодією всіх його елементів: кваліфікаційного, комунікативного,

творчого, психофізіологічного, морального та освітнього. Критеріями рівня професійного потенціалу керівника слугують якісні характеристики віддачі його фізичних та інтелектуальних сил і творчої енергії у процесі управлінської діяльності. Ця віддача знаходить свій конкретний прояв у творчій активності керівника, його ставленні до роботи як вищої життєвої потреби. Ефективне використання особистісного професійного потенціалу державного службовця, який лежить в основі його управлінської діяльності, реалізується за трьома основними напрямками:

- створення необхідних умов для всебічного розвитку особистісного потенціалу;
- забезпечення умов для повної мобілізації потенціалу управлінського персоналу з метою якісного виконання завдань, які стоять перед ними;
- постійний розвиток професійних якостей керівників відповідно до стратегічних цілей держави.

Одним із першочергових напрямів процесу формування кадрової політики України варто вважати об'єктивізацію відбору на керівні посади. Адже саме професіоналізм визначатиме успіх чи неуспіх, вижи-

вання чи неживання організації в нових для нашої країни умовах сучасної ринкової економіки. Професіоналізм — це насамперед здатність управлінського персоналу визначати з урахуванням умов і реальних можливостей найефективніші шляхи та способи реалізації поставлених перед ними завдань у межах нормативного визначення повноважень. Високий професіоналізм — одна з основних і найважливіших якостей сучасного керівника.

Системний аналіз літератури дає підстави стверджувати, що для сучасного керівника дуже важливою сферою діяльності є сфера особистості керівника, його якостей, які визначають здатність керувати самим собою. Адже саме особистість, — всебічно розвинена, високо-

освічена, професійно підготовлена окрема людина як найвища соціальна цінність, — стає головною рушійною силою поступу України у формуванні демократичної та правової держави.

Література

1. *Гаєвський Б., Ребкало В.* Чи спроможна сучасна наука управління впливати на становлення українського менталітету? // Вісник УАДУ. — 1996. — С. 44–57.
2. *Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А.* Менеджмент для керівників. — К.: Т-во “Знання”, КОО, 1999. — 556 с.
3. *Резник С. Д., Соколов С. Н., Удалов Ф. Е. и др.* Персональный менеджмент. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 622 с.

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Політика організації у сфері кадрів включає не лише набір кадрів та їх звільнення, а також і планування персоналу, виявлення способів залучення персоналу, безпосередній підбір, оцінювання, відбір та прийняття працівників на роботу, адаптація, навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також їх розвиток. Кадрова політика підприємства повинна посідати важливе місце в політиці організації. Вона має бути обдумана та стратегічно зорієнтована. І тоді у працівників з'явиться впевненість в завтрашньому дні, що стимулюватиме їх працювати більш плідно.

Основними напрямками вдосконалення кадрової політики на сучасному етапі є адміністративні та економічні методи, соціальні відносини та гарантії, що, у свою чергу, складаються з елементів. Передусім потрібно переглянути організаційну структуру, в її основі лежать достатньо матеріальні речі та процеси — чіткий розподіл повноважень та відповідальності, організація внутрішніх інформаційних потоків, система фінансового планування та звітності, система стимулювання персоналу тощо.

Зазвичай, організаційна структура та чисельність служби персоналу

залежить від специфіки та масштабів діяльності організації та визначається переліком наданих функціональних обов'язків. У великих організаціях створюються, як правило, потужні підрозділи, які займаються доволі широким спектром кадрових питань. В організаціях з невеликим трудовим колективом служба персоналу може взагалі не створюватися, а питаннями роботи з кадрами опікується або перший керівник, або уповноважена ним особа. Можна сказати, що служба персоналу, порівняно з іншими структурними підрозділами, набуває першочергового значення в діяльності організації, оскільки лише від помилок під час набору персоналу багато в чому залежить доля самої організації. Тим паче, діяльність служб персоналу не повинна обмежуватися вирішенням тільки адміністративно-управлінських питань прийому, обліку та звільнення працівників. Поряд із звичайними функціями служба персоналу може відповідати за розроблення ключових програм, від яких багато в чому залежить успіх загальної кадрової політики. Необхідно мати кваліфікованого спеціаліста, який сам подаватиме ідеї керівництву, створюватиме та реалізовуватиме кадрові стратегії.

Враховуючи організаційну структуру, розмір та цілі, доцільним було б у штатний розпис ввести дві посади менеджерів з персоналу. Один менеджер з персоналу виконував би функції відділу кадрів (безпосередній підбір, оцінювання, відбір та прийняття працівників на роботу тощо), а другий — займався б питаннями адаптації, навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також їхнім розвитком тощо. Не варто було б створювати велику службу персоналу, оскільки її співробітники марно б витрачали свій робочий час через невеликий обсяг роботи. Займатися усіма пунктами управління персоналом одночасно доволі складно, особливо, якщо цей тягар лягає на плечі однієї людини. Актуальним у кадровій політиці є збереження кваліфікованих та лояльних працівників. Підбір та закріплення висококваліфікованих, грамотних спеціалістів, здатних до навчання та інтенсивної роботи, постійне підвищення рівня компетентності працівників та формування дружнього колективу, здатного працювати як “єдиний механізм”, — такими мають бути пріоритети сучасної кадрової політики. Насамперед потрібно змінити процедуру проведення атестації, щоб підвищення рівня кваліфікації було суб’єктивним та викликало у працівників живий інтерес.

Розвиток атестаційних процедур повинен еволюціонувати від особистої суб’єктивної оцінки безпосереднього керівника до експертних групових методів оцінки. На підприємстві можна запровадити систему мотиваційного моніторингу, яка б створила нову інформаційну базу для прий-

няття управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Система, що ґрунтується на використанні внутрішнього кадрового резерву, особливо якщо він поповнюється з працівників, які пройшли атестацію, дає можливість у випадку необхідності оперативно замінювати вакансії на керівні посади та посади спеціалістів. Працівників, хто володіє потенціалом лідера, потрібно цілеспрямовано готувати на підвищення як кадровий резерв. Доцільно розробити положення “Про формування та підготовку резерву персоналу для підвищення на керівні посади”. Воно має включати в себе основні принципи підбору кандидатів у склад резерву персоналу; порядок його формування, форми та методи підготовки працівників, які зараховані у склад резерву; обов’язки посадових осіб, відповідальних за цю роботу. Створення стабільного резерву персоналу допоможе розв’язати такі проблеми: наявність банку даних про працівників, які володіють високим рівнем професійних знань; забезпечення, у разі необхідності, компетентними кадрами; поліпшення якісного складу керівників; створення реальної перспективи професійного службового підвищення працівників, ефективного застосування їх професійних можливостей; забезпечення заміни керівників. Така практика дає змогу працівникам розкрити свої здібності, показати знання, а також набуту досвіду, проявити ініціативу та самостійність. І врешті-решт, задля збереження кваліфікованих працівників не завадила б ротація, яка

створює умови для швидкого професійного росту працівників.

У кадровій політиці підприємства повинен бути один з найважливіших її елементів — колективний договір. Підписання колективного договору є важливим, оскільки цей документ забезпечує стійкі відносини між колективом працівників і власником, чітко

визначає права й обов'язки сторін; працівники можуть задовольнити свої інтереси в більшому обсязі, якщо вони діють колективно; працівники мають більше можливостей одержувати інформацію про фінансовий стан підприємства, про його позиції на ринку; крім того, мають можливість брати участь у прийнятті рішень.

РОЗВИТОК СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Управління розвитком стратегії діяльності підприємства, особливо в умовах глобальної нестабільності, здійснюється в контексті місії підприємства, і його фундаментальне завдання полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями підприємства в умовах змінного економічного середовища. У площині цілей воно вимальовує загальні контури майбутнього підприємства; на зразок засобів — показує, як цю ціль мають досягати. Отже, управління проектами пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує підприємство.

Управління розвитком діяльності підприємства, в умовах глобальної нестабільності, полягає в розробці стратегій і управління комерційною діяльністю підприємства, в успішній реалізації її діяльності. Підприємства і керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрям, у якому вони хочуть рухатися. Незважаючи на свою впевненість, що бізнес, як і керівники, повинен працювати добре і просто зараз, щоб ще краще розвиватися в майбутньому, їх цікавить більш широкий спектр проблем, з якими вони зустрічаються, і загальний напрям, в якому вони мають рухатися, щоб розв'язувати ці проблеми.

На перший план в управлінні розвитком діяльності організацій

виступає якісне стратегічне планування.

Стратегічне планування є однією з основних функцій стратегічного управління. Воно являє собою процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішнього підприємства.

Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції підприємства, мотивації і контролю, орієнтованих на розробку стратегічних планів. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління членами підприємства.

Стратегічне планування має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства та освоєння його нових можливостей. Для цього необхідно передусім найбільш повно враховувати зміни у навколишньому середовищі, які являють собою потенційні загрози і майбутні можливості для підприємства. Потрібно передбачити невідконтрольні сили, критичні тенденції з боку оточення та обмежити їх можливий вплив на підприємство.

Для досягнення ефективності процесів управління особливе місце належить саме постановці цілі, або цілевизначенню, досягнення

якої вимагає високого професіоналізму керівників.

Не випадково на сьогодні у міжнародних управлінських колах об'єктом пильної уваги стає саме цільове управління. Порівняно з реактивним управлінням, коли повсякденна діяльність керівників зосереджена в основному на усуненні тих чи інших недоліків у системах, цільове управління покликано вести орган, установу або їх підрозділ, тобто систему, до досягнення кінцевої мети, на що інколи потрібно не один рік, а кілька років.

При цільовому управлінні загальна (генеральна) кінцева ціль диференціюється на підцілі більш

низького порядку (рівня), які мають бути доведені до кожного підрозділу і робочого місця. Цільове управління перетворюється у головний механізм, який спрямовує повсякденну діяльність співробітників установи, служби тощо. Будучи достатньо результативним, воно сприяє економії ресурсів і запобігає їх знеціненню і розбазарюванню при постановці нереальних і неконкретних цілей. Вирішення повсякденних завдань просування до цілі досягається шляхом функціонування (діяльності) системи управління, тобто здійснення як безперервного процесу управління, так і підприємства.

ЗГУРТОВАНІСТЬ КОЛЕКТИВУ ТА ПСИХОЛОГІЧНА СУМІСНІСТЬ ЯК ОСНОВНІ ЧИННИКИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Одне з найважливіших напрямів підвищення ефективності ролі і значення людського фактора в умовах сучасного виробництва лежить у сфері оптимізації керування соціально-психологічним кліматом трудового колективу.

Психологічний клімат колективу значною мірою залежить від психологічних якостей лідерів-організаторів, які мають знаходити індивідуальний підхід до кожного члена трудового колективу, сприяти дисциплінованості, організованості, відповідальності, безконфліктності в праці, спілкуванні, вмінні будувати міжособистісні стосунки і комунікативну діяльність. Усі ці важливі якості характеризують такі психологічні поняття, як згуртованість та сумісність трудового колективу. Проблема актуальна і малодосліджена. Ці важливі якості діяльності трудового колективу залежать від відповідальних якостей керівника-лідера, його емоційно-інтелектуальних, морально-етичних, вольових якостей, здатності до самоконтролю, саморегуляції, саморозвитку, самоаналізу.

У сучасних умовах, коли підвищується роль людського фактора в суспільному виробництві, особливо

важливого значення набуває діяльність кожного члена колективу. Серед факторів, що сприяють трудовій активності людей, або, навпаки, гальмують її, важливу роль відіграє їхня міжособиста сумісність. Це явище повною мірою проявляється у малих виробничих групах, бригадах, змінах, екіпажах, там де розв'язуються основні проблеми виробництва, створюються матеріальні цінності. Практика малих підприємств показала, яку роль відіграють працівники групи, де забезпечується стабільна міжособиста сумісність учасників колективної діяльності.

Поняття сумісності стали використовувати при дослідженні процесів та результатів міжгрупових комунікацій, спілкування, динаміки міжособистих стосунків та інших соціально-психологічних явищ. Було помічено, що узгодженість дій спричинялася взаємовідносинами між об'єктами. В одному випадку ці взаємовідносини негативно, а в іншому — позитивно відбиваються на продуктивності.

Соціально-психологічний вид сумісності ґрунтується на узгодженні ролей, функціонально-ролевих сподівань, інтересів, ціннісних орієнтацій.

При аналізі діяльності виробничих груп основний наголос робиться на психологічну та соціально-психологічну сумісність.

У першому випадку мається на увазі подібність психофізіологічних характеристик людей і на цій основі узгодження їх емоційних реакцій і поведінки. Психофізіологічна сумісність являє собою єдність і взаємозв'язок особливостей аналізаторних систем, а також властивостей нервової системи співрозмовників або працюючих людей. Цей різновид сумісності передбачає успішність взаємодії людей у тих видах діяльності, де чутливість і чуття в межах

тієї чи іншої аналізаторної системи є визначальними.

Життєвий досвід показує, що контакти встановлюються швидше і проявляються сильніше у людей з рисами характеру, які доповнюють один одного: один — імпульсивний і спонтанний; другий — спокійний, урівноважений; один — теоретик, інший — практик. Однак, це не означає, що сумісні тільки люди з протилежними рисами характеру. Сумісність можлива і при спорідненні рис характеру або інших якостей людини, але ймовірність руйнування спільноти за цих обставин дуже висока.

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ З “ПРОАКТИВНИМИ” ПРАЦІВНИКАМИ У ТОВ “РНТ-ЮКРЕЙН”

Після кризи умови комерційної діяльності стрімко змінюються (підвищуються ризики в забезпеченні компанії кадровими ресурсами, пов'язані з погіршенням демографічної ситуації, зниженням якості навчання, диспропорціями в регіональному розвитку і т. п.), тому менеджеру з персоналу доводиться самотійно шукати розв'язання багатьох проблем. Нині розробляти заходи з реагування на труднощі — вже недостатньо, головною компетенцією менеджера з персоналу як бізнес-партнера має стати “проактивність”.

Щоб утримати потрібних для ТОВ “РНТ-ЮКРЕЙН” людей, доцільно розробити корпоративну “Програму управління талантами” — загальний план заходів щодо розвитку і закріплення ключових співробітників. При цьому необхідно дотримуватись таких цілей:

- залучення у компанію кращих фахівців;
- підвищення рівня залучення і мотивації усього колективу;
- утримання ключових співробітників.

На нашу думку, сьогодні це ключові аспекти забезпечення конкурентної переваги ТОВ “РНТ-ЮКРЕЙН” і стійкого розвитку бізнесу.

Загалом процес управління талантами містить у собі такі етапи:

1. Визначення ключових співробітників (за допомогою ранжирування).
2. Оцінка ризику звільнення ключових співробітників.
3. Дослідження ринку праці — бенчмаркінг.
4. Розробка і затвердження програми управління талантами.
5. Проведення мотиваційних інтерв'ю.
6. Складання індивідуальних планів розвитку і закріплення.
7. Реалізація індивідуальних планів розвитку і закріплення.

Подібна програма допоможе вирішити важливі практичні завдання:

- підвищення продуктивності праці;
- прогноз/попередження звільнення конкретних співробітників;
- планування заміщень;
- мінімізація наслідків звільнення ключових співробітників;
- створення і розвиток кадрового резерву.

Для кожного етапу варто розробити відповідні заходи, затвердити відповідальних і встановити конкретні терміни (див. табл.).

Щоб виявити кращих, людей потрібно оцінити, а для цього необхідна об'єктивна система оцінки. На нашу думку, найбільш адекватною основою системи оцінки є модель компетенцій.

Процес управління талантами

№	Етапи	Відповідальні	Строки
1.	Визначення ключових співробітників: ранжирування	Керівники	
2.	Оцінка ризику звільнення ключових співробітників		
3.	Бенчмаркінг	Директор і менеджер з персоналу	
4.	Затвердження програми управління талантами	Керівники і менеджер з персоналу	
5.	Проведення мотиваційних інтерв'ю	Менеджер з персоналу	
6.	Складання індивідуальних планів розвитку і закріплення	Керівники і менеджер з персоналу	
7.	Реалізація індивідуальних планів розвитку і закріплення	Керівники і менеджер з персоналу	

При виявленні кращих співробітників можуть використовуватися такі показники:

- робочі результати, яких було досягнуто;
- одержання премій та інших заохочень;
- мотивація співробітника;
- просування по службі за визначений проміжок часу;
- число поданих і впроваджених рацпропозицій, удаю реалізованих нових ідей;
- навченість і швидкість навчання;
- уміння приймати рішення і т. п.

Наприклад, якщо керівництво ТОВ “РНТ-ЮКРЕЙН” зацікавлене у відновленні кадрів, доречно розподілити працівників на такі групи:

- лідери (nigh flyer) — співробітники з високим потенціалом, які демонструють гарні результати роботи і стрімкий розвиток;

- “актив” — співробітники, які добре виконують свої поточні обов’язки, цілком відповідають своєму рівневі, але не демонструють високого потенціалу;
- “поки що не виявили себе” (proving stage) — люди, у яких ще не було можливості продемонструвати свої здібності у зв’язку з недавнім прийомом на роботу або переведенням на іншу посаду;
- “пасив” — співробітники, які не в змозі впоратися з робочими завданнями.

Такий підхід до групування дає можливість вирішити два завдання:

1. Виявити найталановитіших людей (інвестиції в їхній розвиток принесуть підприємству високу віддачу).
2. Одержати основу для відсівання ледачих, незацікавлених, малорезультативних працівників.

АНАЛІЗ МЕТОДИКИ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВОЇ РОЗВИТКУ ФАХОВОЇ ДІЄЗДАТНОСТІ

У процесі формування та розвитку сучасних колективів підприємств, гостро стоїть питання розвитку фахової дієздатності, яка визначається особистими та професійними якостями працівників. Одним із механізмів активізації фахової дієздатності колективу загалом, та кожного працівника зокрема, є застосування методів оцінювання результативності праці за різними критеріями.

Проаналізуємо деякі методики проведення оцінювання результативності праці, які сприяють розвитку фахової дієздатності колективу.

Отже, система оцінювання результативності праці має забезпечувати точні та достовірні дані. Чим суворішою та більш визначеною вона є, тим вища вірогідність отримати достовірні та чіткі дані.

Деякі фахівці рекомендують створювати основу для такої системи у шість етапів:

1. Встановити стандарти результативності праці з кожного робочого місця та критерії її оцінювання.
2. Виробити політику проведення оцінок результативності праці, тобто вирішити, коли, як часто, кому належить здійснювати оцінювання.

3. Зобов'язати певних осіб здійснювати оцінювання результативності праці.

4. Поставити за обов'язок людям, які здійснюють оцінювання, збирання даних за результативністю праці.

5. Обговорити оцінку з працівником.

6. Прийняти рішення та задокументувати його.

Оцінювання може здійснити менеджер-управлінець, комітет з кількох контролерів (це позбавить упередженості, яка може існувати при оцінюванні одним начальником), колеги оцінюваного, його підлеглі, будь-хто, хто не має прямого стосунку до робочої ситуації.

Важливим напрямом у розвитку фахової дієздатності є проведення самооцінки, а також комбінація з кількох методів.

У ході оцінювання необхідно дати якісну та кількісну характеристику діяльності управлінських працівників.

До найефективніших, достатньо поширених та перспективних методів можна віднести метод колективного обговорення кандидата на посаду.

Доволі поширеним є також метод коефіцієнтів, бальний метод та ме-

тод зразку, коли кандидат на посаду порівнюється з реальним робітником, який виступає у ролі так званого еталону.

Нині науковці вирізняють три групи методів: якісні, кількісні та комбіновані.

До групи якісних відносять, як правило, методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціального усного відгуку, еталону, а також оцінки на основі обговорення (дискусії).

До кількісних методів відносять усі методи з чисельною оцінкою якостей працівника. Серед них найпоширенішим є метод коефіцієнтів та бальний метод.

До групи комбінованих методів відносять дуже поширені та різноманітні методи експертної оцінки частоти прояву певних якостей, спеціальні тести та деякі інші комбінації якісних та кількісних методів. Усі вони ґрунтуються на попередньому описі та оцінці певних ознак, з якими порівнюються фактичні якості працівника.

Кількісні оцінки, наприклад, ділових якостей, виконуються, як правило, за допомогою експертних оцінок. При цьому для характеристики кандидата на посаду спочатку встановлюють (з урахуванням специфіки виробництва та умов праці) 6–7 критеріїв. Наприклад:

- здатність організувати та спланувати працю;
- професійна компетентність;
- усвідомлення відповідальності за роботу, яку виконують;
- контактність та комунікабельність;
- здатність до нововведень;

- працелюбність та працездатність.

По кожному критерію на основі вивчення діяльності кандидатів на посаду дається відповідна оцінка по визначеній, наприклад, п'ятибальній шкалі: відмінно — 5, добре — 4, задовільно — 3, незадовільно — 2, погано — 1.

Оцінки за критеріями, як правило, розташовують по кількісному значенню. Наприклад, при оцінці за критерієм “здатність організувати та спланувати роботу”: “1” — неорганізований працівник та керівник; “2” — не вміє організувати та спланувати свою працю та працю підлеглих; “3” — вміє організувати трудовий процес, але не завжди може спланувати роботу; “4” — добре вміє організувати та планувати свою працю та працю підлеглих; “5” — вміє створити та підтримувати чіткий порядок у праці на основі ефективного планування.

У деяких організаціях при оцінюванні управлінського персоналу використовуються кваліфікація, досвід та інтуїція найкомпетентніших у своїй галузі спеціалістів — експертів. До експертів висуваються такі вимоги, як його компетентність в управлінні виробництвом, моральність, глибоке знання та визнане вміння вирішувати спеціальні завдання відповідно до певних функцій.

Експертиза включає в себе такі основні етапи, як: розробка програми (вибір форми судження з переліком варіантів та оцінок), рекомендацій, рішень; розробка принципів та методів отримання судження; вибір техніки опитування та засобів виявлення індивідуальних точок зору; формування експертної групи;

проведення опитування; обробка результатів (отримання судження); аналіз результатів. Результат роботи експертів відображується у спеціальному документі, варіаціями якого можуть бути рекомендації, узагальнюючі оцінки, рішення. До складу експертної комісії входять 3–5 осіб, але не більше семи. При цьому до числа експертів мають входити той, кого опитують, та його керівник.

Основним інструментом при оцінюванні є анкета, яка являє собою спеціально розроблені питання і включає в себе перелік певних якостей та варіантів відповідей. При цьому перелік якостей, які повинен мати спеціаліст, залежать від роду його діяльності. Після обговорення результатів кожна експертна комісія затверджує не лише перелік якостей, а й кількісну оцінку кожної якості в балах. Наприклад, в анкету було рекомендовано десять якостей і всі вони оцінені за десятибальною системою оцінок: здатність до створення та введення оригінальних рішень; вміння створити в колективі нормальний психологічний клімат;

здатність оперативно оцінювати ситуацію та приймати відповідні рішення; прагнення професійного росту та постійного підвищення кваліфікації; ініціативність; дисциплінованість та організованість; вміння досягати злагоди в рішеннях та діях людей тощо.

Розташовані ці якості в анкеті від більш до менш значущого. Відповідно до цієї анкети виставляється перша оцінка оцінюваному. Вона характеризує ступінь значущості якості. Друга оцінка — ступінь прояву цих самих якостей за чотирма варіантами відповідей.

Обробка результатів оцінки оцінюваного виконується шляхом заповнення спеціального атестаційного бланку “Бланк результатів опитування експертів на атестованого”.

У підсумку варто зазначити, що застосування в процесі управління колективом різних методик оцінювання результативності праці, як управлінського так і виконавського персоналу, сприятиме розвитку професійної дієздатності.

ОСНОВНІ СКЛАДОВІ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Організація системи управління підприємством сфери послуг, що ґрунтується на принципах ієрархічних взаємозв'язків, має передбачати наявність чітко визначених прав, обов'язків та відповідальності працівників кожного рівня, й виразності в питаннях підзвітності і делегування повноважень.

Головною особливістю комерційної діяльності в період становлення ринкових відносин є переорієнтація цілей, завдань і функцій від потреб підприємства до потреб і вимог ринку, окремого споживача. При цьому потрібно використовувати системний підхід до розв'язання ринкових проблем, який націлений на активізацію комерційної діяльності та використання більш досконалих методів комерційної роботи на основі принципів та елементів маркетингу. Політика переорієнтації комерційної діяльності на маркетинг передбачає посилення ролі ринку, націленість як виробничої, так і торговельної діяльності на вивчення потреб і запитів конкретних споживачів і найефективніше їх задоволення.

Специфіка комерційної діяльності при маркетинговому підході полягає в її цільовій орієнтації на найповніше задоволення запитів споживачів, оскільки за допомогою маркетингу комерційні працівники отримують необхідну інформацію

про те, які товари і чому хочуть купувати споживачі, про ціни, які вони готові заплатити, і про те, в яких регіонах попит на ці товари найвищий, де збут товарів підприємства може принести найбільший прибуток.

На сьогодні вже недостатньо виробнику виготовити товар і запропонувати його ринку, необхідно подати саме той товар, який відповідає за своєю якістю і асортиментом запитам споживачів. Крім цього, інколи товар не реалізується не через те, що він неякісний, а через його невідповідність попиту споживачів на конкретному ринку, негнучкій ціновій політиці, низькій якості обслуговування. Доволі багато вітчизняних підприємств виходять на зовнішній ринок, починають діяти у незвичному господарському середовищі, де ринкові відносини досягли високого рівня розвитку. Проте, не оволодівши передовими методами маркетингу, такі підприємства приречені на невдачі у конкурентній боротьбі. Знання маркетингу дає можливість необхідним чином організувати роботу зі споживачем, об'єктивно оцінити своїх конкурентів, їх сильні та слабкі сторони, визначити переваги в конкурентній боротьбі, правильно вибрати сегмент або нішу ринку, сферу господарської діяльності.

Комерційна діяльність в умовах маркетингової орієнтації спрямова-

на на досягнення певних цілей, будується на визначених принципах, реалізує специфічні функції, використовує необхідний інструментарій і методи організації діяльності підприємства на ринку. Необхідно зазначити, що на сьогодні комерційна діяльність підприємств охоплює питання вивчення попиту споживачів, джерел закупівлі товарів, організації господарських зв'язків з постачальниками і споживачами тощо. Крім цього, комерційна робота включає формування оптимального асортименту, організацію оптового та роздрібного продажу товарів, управління товарними запасами, рекламну діяльність, організацію обслуговування та інші операції.

Важливим елементом комерційної діяльності виступає товарна політика, яка має бути спрямована на залучення нових споживачів, зростання популярності підприємств на ринку, поліпшення їх репутації і, як наслідок, збільшення обсягів збуту і ступеня використання потенціалу власного ринку. Основним напрямом формування товарної політики є: інновації, забезпечення якості і конкурентоспроможності товарів, оптимізація асортименту, торгова (товарна) марка, упаковка, управління життєвим циклом, позиціонування товарів на ринку. Здатність підприємства до постійного оновлення свого асортименту — основна умова його виживання в конкурентній боротьбі. Важливість інновацій у товарній політиці пояснюється передусім різким посиленням впливу науково-технічного прогресу на розвиток виробництва і торгівлі. Тому підприємству необхідно періодично

додавати в існуючий асортимент товари-новинки, вивчати реакцію ринку на новий товар і можливості його реалізації. Для успіху на ринку велику роль також відіграє управління асортиментом товарів, головною метою якого є його оптимізація. Для правильної орієнтації споживачів у різноманітні товари, особливо принципово нових, необхідна об'єктивна інформація про їх споживчі характеристики, а також про місця і форми продажу. Торгова марка через асоціацію з товаром або послугою надає споживачу інформацію про товар, його якість, надійність, стиль або споживчу цінність. Вона виступає найфундаментальнішим джерелом інформації, яким користується споживач, щоб полегшити свій вибір товару серед конкуруючих аналогів і зменшити споживчий ризик.

Істотним елементом комерційної діяльності є збутова політика, роль якої нині значно зростає. Важливість збутової політики обумовлена тим, що необхідно реалізовувати споживачу потрібні товари таким чином, щоб комерційний ризик звести до мінімуму, а кожна наступна угода закріплювала позиції підприємства на ринку, посилювала довіру до нього з боку партнерів.

Отже, система управління комерційною діяльністю не може бути вдосконалена шляхом зміни окремих елементів, а потребує кардинальних перетворень усіх її складових. При цьому необхідно враховувати, що всі елементи комерційної діяльності потрібно розглядати не окремо, а в їх взаємозв'язку і взаємообумовленості. А це можливо лише за допомогою створення комплексної системи уп-

равління комерційною діяльністю на основі маркетингу, яка буде здатна швидко реагувати на зміни у внутрішньому середовищі, повною мірою адаптована до нинішніх умов функціонування і спрямована на досягнення цілей підприємства найефек-

тивнішим шляхом. Особлива роль тут має бути відведена стратегічним аспектам управління комерційною діяльністю, які спрямовуватимуться на розробку довгострокової стратегії поведінки підприємств на ринку для досягнення конкурентних переваг.

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТА ПОСЛУГ ТОВ “ОЛІМПІК ФАРБА”

Щоб краще зрозуміти організаційну систему управління, проаналізуємо фінансово-економічну діяльність підприємства ТОВ “Олімпік Фарба” у 2009–2011 рр., визначимо сильні та слабкі сторони діяльності, окреслимо шляхи підвищення ефективності підприємницької діяльності Товариства у поточному періоді та довгостроковій перспективі, а також обґрунтуємо заходи підвищення конкурентоспроможності продукції й дослідимо контролінг діяльності підприємства.

ТОВ “Олімпік Фарба” було створено з метою організації промислового випуску лакофарбової продукції під торговими марками “OLYMPIC” і “RAINBOW” для будівництва і ремонту на базі заводу лакофарбової продукції (Житомирська область) на кошти трьох зарубіжних власників (Туреччина).

ТОВ “Олімпік Фарба” набуло статусу юридичної особи з моменту реєстрації Статуту у виконкомі Олевської районної Ради народних депутатів за № 275/809 від 01.02.2004 р., є платником податку на додану вартість (свідоцтво №13703553 від 03.02.2004 р.).

Місце розташування та юридична адреса лакофарбового виробництва: Житомирська область, Олевсь-

кий район, смт Нові Білокорівичі, вул. Фрунзе. Центральний офіс Товариства розташований у Києві (вул. Спаська, 8б, оф. 13), крім того компанія має свої представництва у трьох великих містах України — Харкові, Львові, Одесі.

Джерелами формування майна підприємства є: грошові та матеріальні внески власників; доходи, отримані від реалізації лакофарбової продукції власного виробництва, а також інших видів господарської діяльності; кредити банків та інших кредиторів; благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств та громадян; інші джерела, які не заборонені законодавчими актами України.

На даному етапі завод випускає гладкі водоемульсійні фарби для внутрішніх і зовнішніх робіт, структурні фарби для внутрішніх і зовнішніх робіт, синтетичну емаль по дереву і металу, лаки паркетні, лаки яхтові, просочення для дерева, ґрунти, клеї на сучасному устаткуванні із використанням високоякісних матеріалів. Завдяки власній лабораторії постійно здійснюється контроль якості, що дає можливість випускати продукцію, яка відповідає високим стандартам сучасного ринку. Якість продукції торгових марок

“OLYMPIC” і “RAINBOW” підтверджені сертифікатами відповідності і має висновки Державної санітарно-епідеміологічної експертизи Міністерства охорони здоров'я України.

ТОВ “Олімпік Фарба” на сьогодні реалізує свою продукцію не тільки в Україні, а й на ринках сусідніх країн — Росії, Молдови, Білорусі, Казахстану, постійно шукає нових ділових партнерів для налагодження взаємовигідних партнерських відносин.

Підприємство ТОВ “Олімпік Фарба” представлено на ринку ЛФП такою продукцією (станом на 01.03.2011 р.):

1. Латексні фарби для внутрішніх робіт на акриловій основі.
2. Фарби для зовнішніх робіт.
3. Грунтовка.
4. OLYMPIC Emaille Alcid — алкідна емаль для зовнішніх та внутрішніх робіт у банках вагою від 0,75 до 2,5 кг за ціною від 27,82 до 77,98 грн.
5. Лаки для зовнішніх і внутрішніх робіт.

Загальний персонал Товариства (центральный офіс) нараховує станом на 31 грудня 2010 р. 23 особи, з яких виконанням управлінських функцій зайнято 9 осіб: Генеральний директор; заступник Генерального директора з продажу; заступник Генерального директора з персоналу; заступник Генерального директора з економіки та фінансів; заступник Генерального директора

з виробництва; начальник відділу маркетингу; головний бухгалтер; начальник фінансово-аналітичного відділу; керівник дилерської мережі.

Проблемою зазначеного підприємства, як і кожного виробничого підприємства України, є загальна економічна криза країни, неплатоспроможність населення, великі відсотки кредитів та ін.

Основні економічні показники Товариства протягом трьох останніх років мали позитивну тенденцію до зростання. Так, чистий дохід від реалізації продукції протягом цих років зріс на 48 %, або на 4961 тис. грн; або чистий прибуток зріс з 114 тис. грн у 2009 р. до 142 тис. грн у 2011 р., або на 50 %.

Загальна вартість майна у 2011 р. становила 12531 тис. грн, що на 3335 тис. грн (36,8 %) більше, ніж у 2008 р. Основне зростання майна сталось за рахунок позичкового капіталу, який протягом цих років зріс на 2934 тис. грн, або на 44 %; власний капітал при цьому зріс всього на 601 тис. грн, або на 20,4 %.

Позитивним є те, що протягом цих років власні обігові кошти зросли з негативного значення у 2008 р. до 559 тис. грн.

Також потрібно відмітити, що персонал Товариства зростав за рахунок виробничих працівників (18,6 %), при цьому кількість управлінського апарату зменшилася на 14,3 %, або на 2 особи.

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКИЙ АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ “КРИСТАЛТРЕЙД”

На прикладі ТОВ “КРИСТАЛТРЕЙД” здійснено аналіз кадрового забезпечення та стану організації кадрової роботи, організації процесу адаптації персоналу, оцінювання процесу мотивації та стимулювання праці персоналу. Для ТОВ “КРИСТАЛТРЕЙД” розроблено пропозиції щодо вдосконалення процедури адаптації нового співробітника, поліпшення організації роботи з персоналом, управління процесом згуртування трудового колективу, розробки проекту положення про проведення оцінювання персоналу магазину. Торгове підприємство ТОВ “КРИСТАЛТРЕЙД” розпочало свою діяльність у 1999 р. Основний вид діяльності — роздрібна торгівля непродовольчими товарами, спеціалізується на продажі одягу.

Магазин ТОВ “КРИСТАЛТРЕЙД” у своїй діяльності керується: статутом Товариства; чинним законодавством України; законами України “Про захист прав споживачів”, “Про застосування реєстраторів розрахункових операцій в сфері торгівлі, громадського харчування та послуг”, “Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення”, “Про пожежну безпеку”; Порядком провадження торговельної діяльності та правилами торго-

вельного обслуговування населення; Постановою “Про реалізацію окремих положень Закону України про захист прав споживачів” (Перелік сезонних товарів, гарантійні терміни, відповідно до яких обчислюють із початку відповідного сезону; Перелік товарів належної якості, що не підлягають обміну (поверненню)); Правилами роздрібної торгівлі непродовольчими товарами та іншими нормативними документами, що регламентують торговельну діяльність; правилами внутрішнього трудового розпорядку; організаційно-розпорядницькою документацією; внутрішньою нормативною документацією, яка регламентує роботу магазину.

Підприємство створено у формі товариства. Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, поточний, валютний та інші рахунки в банківських установах, печатку із своїм найменуванням, знак для товарів і послуг та інші реквізити, від свого імені укладає договори, набуває майнові та особисті немайнові права, відповідає за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном, на яке, відповідно до закону, може бути звернено стягнення на вимогу кредиторів, виступає позивачем і відповідачем у суді, третейському,

господарському, адміністративному суді. Відповідно до проведеного дослідження цілеспрямованою адаптацією нового найнятого персоналу займається директор магазину ТОВ “КРИСТАЛТРЕЙД”. Існує загальна схема роботи з молодими фахівцями, але формалізованих програм адаптації, які спеціально були б розроблені для конкретних співробітників та були обов’язковими для виконання, не існує. Це може свідчити про недооцінку керівництвом підприємства важливості адаптаційного періоду для успішності нового співробітника як у початковий період його діяльності, так і надалі.

Кадрова політика має створювати не тільки сприятливі умови праці, а й сприяти розвитку організації та особистості. Тому кадрова полі-

тика — це мистецтво і культура управління здібностями та професійними можливостями конкретного працівника. Отже, основне завдання кадрової політики — забезпечення у повсякденній кадровій роботі врахування інтересів усіх категорій працівників і соціальних груп трудового колективу. Кадрова політика має ґрунтуватись на таких принципах, як: об’єктивність, справедливість, послідовність, рівність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігією, дотримання трудового законодавства, науковість, системність, ефективність тощо. Кадрова політика, формуючи систему роботи з кадрами, орієнтується на одержання не тільки економічного ефекту, а й удосконалення процесу мотивації та стимулювання праці персоналу.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Питання полягає в тому, щоб визначити, в якому напрямі розвиватиметься підприємство і як воно буде діяти. Вибір конкретної стратегії означає, що з множини шляхів розвитку і способів дій, які відкриваються перед підприємством, приймається рішення вибрати один, упродовж якого воно буде розвиватися.

Існує дуже багато тлумачень та думок щодо сутності стратегії розвитку організації. Цю тему досліджували такі вчені, як: І. Ансофф, Б. Карлоф, М. Мескон. І. Ансофф визначає стратегію як набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Б. Карлоф описує стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети шляхом координації та розподілу ресурсів компанії. Р. Уотермен під стратегією розуміє спосіб, за допомогою якого фірма збирається поліпшити свої конкурентні позиції. М. Мескон розглядає стратегію як детальний усебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її мети.

Люди вже тривалий час вивчають й аналізують стратегію як явище та інструмент розв'язання їхніх проблем, оскільки вони хочуть знати, що саме їм робити завтра, післязавтра, у довгостроковій перспективі, як, хоча

б частково, керувати процесами, що відбуваються на підприємстві та навколо нього. Щоб розв'язати цю проблему, теорія і практика менеджменту створили стратегічне управління. Сутність стратегічного управління можна розкрити, застосувавши різні підходи до характеристики його складових.

Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на “своїх ринках”, вести боротьбу за завоювання нових ринків та ін. За більш широким визначенням стратегія — це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їх комбінацій внутрішнього середовища.

Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація (підприємство). Найчастіше за зразок беруть процвітаючу фірму, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися її досвідом.

Тепер дуже часто в економічній літературі постає питання щодо спо-

лучення або розділення підходів до визначення “стратегії як процесу” та “стратегії як результату” (кінцевого орієнтиру). У першому випадку для визначення стратегії потрібно відповісти на такі запитання:

- а) Хто ми є?, Де ми знаходимося?
- б) Куди ми йдемо? або Якими ми бажаємо бути?
- в) Коли і як ми досягнемо наших цілей?”

Визначення “стратегії як результату” пов’язано з ототожненням мети та стратегії і зумовлено необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності.

З іншого боку, стратегію як мету управління можна визначити як ідеальну модель підприємства, в якій реалізується “бачення” його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT-аналізу.

У сучасній літературі можна також виокремити дві основних концепції стратегії — філософську та організаційно-управлінську.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства.

Стратегію можна розглядати як філософію, якою повинна керуватися організація, що її має. З цієї точки зору стратегія це:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дає можливість усвідомити майбутнє;
- процес мислення, інтелектуальні справи, які потребують спе-

ціальної підготовки, навичок і процедур;

- відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно.

Стратегію можна визначити також як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов’язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом й елементи соціальних напрямів у стратегіях іншого типу.

Методичні аспекти вибору стратегій. В умовах відносної статистичності зовнішнього оточення підприємств для успішної їх діяльності достатньо було здійснювати лише довгострокове й оперативне управління.

Розроблялись довгострокові прогнози, розв’язувались проблеми внутрішнього стану підприємства в поточній діяльності. Причому перспективний розвиток підприємства тісно пов’язувався з раніше досягнутими результатами діяльності і прогнозовані показники були обов’язково оптимістичні.

Зростання динамічності і невизначеності зовнішнього середовища зумовило проблему своєчасної адаптації підприємства до умов, що постійно змінюються, яка впливає на успішне функціонування підпри-

емства на ринку. Для розв'язання цієї проблеми, як свідчить світова практика, використовується концепція стратегічного управління.

Нині вітчизняні підприємства, стикаючись в умовах ризику і посилення конкуренції з проблемою забезпечення конкурентоспроможності, практично не використовують вироблений практикою зарубіжних фірм інструментарій стратегічного управління, хоча, безумовно, відчують настійливу потребу трансформації підходів до управління.

Виникнення стратегічного управління було зумовлене об'єктивними причинами (головним чином ускладненням умов виробництва і реалізації продукту) і стало результатом еволюційного розвитку підходів в управлінні організацією.

Складні процеси становлення ринкових відносин в Україні мають свої особливості на рівні підприємств, становище яких у ринковій економіці докорінно змінюється. Будучи економічно самостійним і повністю відповідаючи за результати своєї діяльності, підприємству потрібно сформуванню такої системи менеджменту, яка забезпечила б йому високу ефективність праці, конкурентоспроможність і стійке становище на ринку.

Останніми роками вже доволі багато написано про стратегії, стратегічне планування та управління. У західній та східній теорії управління стратегічна діяльність визнана як окремий, перспективний предмет дослідження. В умовах України теорія і практика стратегічної діяльності та управління нею ще не зайняли належного місця.

Потреби освоєння та застосування стратегічного управління в умовах діяльності вітчизняних підприємств коливаються від ствердження про неможливість використання досвіду зарубіжних корпорацій на українських підприємствах, до дуже обережного погодження з тим, що окремі елементи стратегічного управління, певно, будуть корисними в недалекому майбутньому. Усе це має вигляд крайнього песимізму щодо цього питання.

Ідеї стратегічного управління поступово поширюються різними джерелами інформації та опановуються певними організаціями. Однак знання щодо стратегічного управління ще не набули практичного застосування у повному обсязі. І головне тут — відсутність здібностей мислити та керувати стратегічно. Натомість безліч часу витрачається на пошуки панацеї від скрутного становища підприємства.

Вважаємо, потрібно проаналізувати умови виникнення та поширення стратегічного планування, а згодом і стратегічного управління в різних країнах та порівняти ці процеси з поточною ситуацією, що склалася в Україні, і знайти цільові орієнтири, що є вирішальними для успіху підприємства, ідентифікувати їх, виробити критерії та вжити заходи щодо їх досягнення — саме в цьому і полягає стратегічне управління.

Література

1. Мізюк Б. М. Стратегічне управління підприємством. — Л.: Коопосвіта ЛКА, 1999.

2. Мізюк Б. М. Особливості стратегічного управління підприємствами // Фінанси України. — № 12. — 2002.
3. Могилевська О. Ю. Специфіка стратегічного управління промисловим підприємством // Економіка і держава. — № 2. — 2007.
4. Охріменко А. Г. Основи менеджменту: Навч. посіб. — К.: ЦУЛ, 2006.
5. Спіріна М. В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства // Актуальні проблеми економіки. — № 8. — 2004.
6. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підруч. — К.: Академвидав, 2005.
7. Бонк И. А. Стратегия и тактика управления финансами. — К., 2006.
8. Гринчук Н. Якість життя як визначальний чинник соціальної переорієнтації управління в містах України // Управління сучасним містом. — № 7—9. — 2004.
9. Болюх М. Я. Економічний аналіз: Навч. посіб. / За ред. М. Г. Чумаченка. — К.: КНЕУ, 2007.
10. Калина А. В., Пашута М. Т. Прогнозування та макроекономічне планування: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2008.

УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

Первичным системообразующим элементом государственно-управляющего воздействия на общество является государственный орган.

Государственный орган (англ. *State body*; от греч. *organization* — орудие, инструмент) — учрежденное в установленном (официальном, юридическом) порядке образование, выполняющее от имени государства какую-либо одну или несколько его функций в соответствии со своим специальным общественным предназначением, обладающее организационным единством, собственной компетенцией (кругом вопросов, которые составляют предмет его ведения), полномочиями (совокупностью прав и обязанностей, которые он должен реализовать и за пределы которых не должен выходить в своей деятельности). Государственным органом может быть одно должностное лицо (институт президента) или известным образом организованная группа должностных лиц, уполномоченных государством на реализацию властно-управленческих функций. Сущность государственного органа, его характер можно определить как целостную совокупность составляющих компонентов: политического (государственно-властный характер); социологического (предназначение решать общезначимые дела, задачи, ориентация на потребности

и интересы социума); юридического (принимает нормативные правовые акты, осуществляет правоприменительную и правоохранительную деятельность); административно-управленческого (выполняет функции, стоящие перед государством на определенном участке руководства обществом в безусловном, императивном порядке, наделяется для этого необходимыми средствами).

В Положении — нормативном, основополагающем учредительном — устанавливаются задачи, обозначаются специальная компетенция, функции и полномочия, то есть в целом то, что должен и может осуществлять государственный орган, оправдывая свое предназначение. Государственный орган наделен государственно-властными полномочиями как внешнего, так и внутреннего характера. Внешние полномочия регулируют его связи с другими органами по горизонтали и вертикали власти, с обществом, зарубежными структурами и т. д. Внутренние полномочия регулируют деятельность внутри своей организации (прием на работу, руководство конкретными подразделениями, кадровым, материально-техническим, финансовым обеспечением и др.). Государственный орган принимает нормативные правовые акты, осуществляет правоприменительную и правоохрани-

тельную деятельность. Его правовой статус состоит из трех блоков: целевого, организационно-структурного и компетенции как совокупности властных полномочий и подведомственности. Понятие “орган” является частью более широкого понятия “организация”. Организация — это совокупность людей, их коллектив; организация предполагает деятельность этих людей, направленную на достижение определенных целей и решение конкретных задач. Любая организация совершает свои действия через образуемые ею органы. Поэтому орган — это часть организации, реализующая ее функции по ее поручению. Государственно-управляющее воздействие на общество реализуется только через совокупность государственных органов, а само государство выступает как консолидирующий субъект управления, как система организационно-правовых форм составляющих ее субъектов управления. Государственные органы — это совокупность всех субъектов государственно-управленческой деятельности, включая субъекты государственной власти, а также органы государственного управления, которые создаются как рабочий механизм представительной, исполнительной и судебной власти — государственный аппарат, обеспечивающий их наилучшую организацию и функционирование. Все субъекты управления имеют ряд универсальных признаков, в которых проявляется их сущность. Каждый субъект управления выражает интересы определенной социальной общности — народа, класса, социальной группы и т. д. Иерархия интересов, отражающая *целостность*

общества, реально претворяется в жизнь сложной системой субъектов госуправления, преодолевающих возможные противоречия (и существующие) во имя достижения общезначимых социальных целей:

- является системно организованным, в этом качестве ему свойственны черты любой социальной системы, прежде всего корреляции в структуре, функциях, деятельности — как неизбежный ответ на изменения объекта управления;
- имеет присущие ему определенные, отражающие общесистемное разделение труда функции, но во всех случаях выполняет в том или ином наборе такие управленческие функции, как прогнозирование, планирование, организацию, регулирование, контроль;
- обладает собственной, юридически обоснованной организацией, включающей личностный и институциональный (структурный) компонент;
- занимает строго определенное место в иерархии государственного аппарата, принимает строго определенные виды решений.

Будучи во многом схожими между собой, субъекты управления довольно существенно различаются по формам построения, степени юридического основания, по сочетанию принципов коллегиальности и единоначалия, профессиональных и общественных начал, выборности и назначения на должности, по методам и формам деятельности, пределам ее регламентации. Перечисленные различия обуславливают специфику госу-

дарственных организаций. Познание специфики, особенностей субъектов управления позволяет разграничить и сочетать их функции, полномочия, избежать дублирования воздействия множества субъектов по отношению к одному и тому же объекту.

Завершая рассмотрение вопроса о видах организационно-правовых форм исполнительной власти, отметим, что правовой статус государственного органа предполагает ответы на следующие вопросы:

- 1) органом какого именно государства, государственного образования выступает данная структура;
- 2) к какому виду организационно-правовых форм по основному содержанию своей деятельности относится данный орган;
- 3) кто этот орган учреждает, образует, формирует его руководящий и весь личный состав;
- 4) кому орган подчинен, подотчетен, поднадзорен, подконтролен и перед кем ответственен;
- 5) кто вправе отменять, приостанавливать, изменять или опротестовывать его акты;

- 6) какова компетенция данного органа;
- 7) кто ему подотчетен;
- 8) какова юридическая сила актов данного органа, каковы их официальные наименования;
- 9) какими государственными символами орган вправе пользоваться;
- 10) каковы источники финансирования органа;
- 11) обладает ли он правами юридического лица.

Литература

1. *Государственная служба* (комплексный подход): Учеб. пособие / Ред. А. В. Оболонский. — 2-е изд. — М.: Дело, 2000. — 440 с.
2. *Грибанова Г. И.* Местное самоуправление в Западной Европе: Сравнительный анализ политико-социол. аспектов / Российский гос. педагогический ун-т им. А. И. Герцена. — СПб.: Издат. РГПУ им. А. И. Герцена, 1998. — 206 с.
3. *Ольшанский Д. В., Пеньков В. Ф.* Политический консалтинг. — СПб.: Питер, 2005. — 448 с.

УПРАВЛІННЯ ПОПЕРЕДЖЕННЯМ І УСУНЕННЯМ КОНФЛІКТІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Конфлікт являє собою зіткнення різноспрямованих сил (цінностей, інтересів, поглядів, цілей, позицій) суб'єктів сторін взаємодії. Причини виникнення конфліктів в організаціях мають об'єктивно-суб'єктивну природу і зумовлюються як об'єктивними факторами (соціально-економічною ситуацією суспільного розвитку, матеріально-технічного забезпечення, рівнем розвитку й особливостями функціонування конкретної організації), так і суб'єктивними (особливостями характеру й іншими психологічними характеристиками учасників конфлікту, їхніми потребами, інтересами, комунікативними навичками тощо). Суб'єктивні фактори можуть спричинити продукування учасниками конфліктів конфліктогенів — слів або дій, які призводять до виникнення конфліктів.

Управління конфліктами в організаціях передбачає запобігання конфліктам та подолання їх, а саме:

- а) виявлення та усвідомлення прихованих конфліктів;
- б) обхід відкритих конфліктів;
- в) фактичне розв'язання відкритих конфліктів.

Обхід відкритих конфліктів доцільний тоді, коли успішне розв'язання конфлікту є неможливим. Він сприяє виходу сторін конфлік-

ту зі стану напруження, їх відмові від конфронтації. Обхід конфлікту може здійснюватися за допомогою таких заходів: ізоляції, обмеження можливостей, введення штрафних санкцій, зміни спрямування енергії, витискування усвідомлення необхідності "співіснування".

Розв'язання відкритого конфлікту може досягатися в результаті:

- а) силового розв'язання конфлікту;
- б) розв'язання конфлікту за допомогою "ви року";
- в) коопераційного рішення.

Зазвичай конфлікт у соціально-трудовій сфері сприймається як явище, що несе збій у роботі, перешкоди для реалізації стратегічних цілей. Негативне сприйняття цілком обґрунтоване, оскільки конфлікт несе в собі заряд руйнівної сили: порушується процес нормального функціонування організації, руйнуються стосунки між людьми, нерідко завдання розв'язання конфлікту супроводжується звільненням частини співробітників. Виходячи з того, що конфлікт, як правило, супроводжують гострі негативні емоційні переживання, найчастіше наголошують на його негативних функціях: психологічного дискомфорту особистості; емоційній нестабільності; порушення системи комунікації тощо. Відсутність конфліктів слід вважати

свідченням застою, стагнації. Конфлікт — це показник розвитку, фактор динамічної стабільності організації. Однак, необхідне управління процесом, завданням якого є запобігання виникненню негативної взаємодії, а також надання конфлікту як психологічному феномену позитивні функції:

- сприяння самоаналізу особистості та забезпечення самоосмисленню власних потреб, інтересів;
- усвідомлення своїх стосунків з людьми;

- самовдосконалення та встановлення нових підходів до розв'язання певних соціальних проблем.

Отже, можна стверджувати, що конфлікт — це психічне явище, що характеризується, як правило, двома аспектами й розгортається між двома полюсами. Яким буде конфлікт у кожній конкретній ситуації значною мірою залежить від того, наскільки керівник організації усвідомлює значущість конфлікту і наскільки здатний керувати ним.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК СИСТЕМИ МЕТОДІВ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

У процесі діяльності організації доволі важливим є формування системи мотивації, що спонукала б працівників до підвищення ефективності їхньої роботи. Водночас мотивація не повинна бути відірваною від процесу та результатів роботи працівників, їхнього внеску в загальні результати діяльності організацій.

Функція мотивації займає важливе місце в системі управління підприємством. Вона тісно пов'язана з іншими основними функціями менеджменту, такими як планування, організація, контроль, прийняття рішень і т. п.

Під мотивацією розуміють сили, що існують усередині чи поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість у виконанні визначених дій. Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення організаційних цілей. Вивчення мотивації дає змогу зрозуміти, що змушує людей працювати, що впливає на вибір ними способу дії і чому вони дотримуються його протягом певного часу.

Мотиваційна політика — це сукупність принципів, основних моделей, цілей та уявлень, які визначають напрями та зміст роботи із стиму-

лювання персоналу і є значними у сфері управління організацією; це генеральний напрям у роботі з персоналом, який визначається сукупністю найважливіших, принципових положень, рекомендацій, способів управлінського впливу на персонал для досягнення цілей організації. Вони ґрунтуються на дії законів управління, передбачають застосування управлінським апаратом організацій різноманітних прийомів впливу на персонал з метою активізації його діяльності.

Мотиваційні методи класифікують: за об'єктами мотивації, використанням стимулів, видами потреб, спрямованістю тощо.

Залежно від основних груп потреб виокремлюють матеріальну, трудову і статусну мотивацію.

Мотивація як основна функція менеджменту пов'язана з процесом спонукання себе та інших людей до діяльності через формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації.

Зміст функції мотивації полягає у визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробці систем винагороди за роботу, що виконується; застосуванні різноманітних форм оплати праці; використанні стимулів до ефектив-

ної взаємодії працівників у колективах і в підприємстві в цілому.

Зв'язок функцій мотивації та контролю має місце на всіх етапах виконання завдань підлеглими, але особливо яскраво він проявляється на попередній і завершальній стадіях роботи. Попередній контроль, як відомо, проводиться ще до початку виконання завдання. Його засобами, що здійснюють значний мотивуючий вплив на співробітників, можуть бути: розробка чітких норм, стандартів і вимог; доведення конкретних цілей і завдань до виконавців; розробка систем винагороди; забезпечення всім необхідним; підбір кваліфікованих спеціалістів. За допомогою наведених засобів

діяльності людей надається конкретна змістовна направленість, їм визначаються чіткі орієнтири і стандарти поведінки, за дотримання яких робітники одержать винагороду.

Оцінювання керівником виконаних завдань підлеглими також здійснює на людей мотивуючий вплив. Інтерес керівника до внеску робітника, похвала, допомога, зауваження та інші форми керівного впливу стимулюють до кращого виконання своїх обов'язків. І найсильніший вплив на мотивацію підлеглих здійснює завершальний контроль, за результатами якого визначається, хто працював краще, гірше, кого необхідно заохотити чи покарати.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Успішне управління організацією та діяльністю її персоналу передбачає обізнаність не лише з діловим, а й поза діловим спілкуванням. Психологічний клімат в організації може посилювати чи знижувати предметну діяльність людей так само, як і професійні завдання організації істотно впливають на психологічний клімат. Саме тому одним із чинників успішної діяльності групи (організації) є стан міжособистісних стосунків на одному полюсі якого є позитивний (сприятливий) психологічний клімат, на іншому — конфліктна ситуація, яка дезорієнтує групу, погіршує діяльність організації.

Соціально-психологічний клімат є показником рівня соціального розвитку колективу і його психологічних резервів, здатних до більш повної реалізації. А це, у свою чергу, пов'язано з перспективою зростання соціальних факторів у структурі виробництва, з удосконалюванням як організації, так і умов праці. Від рівня оптимальності соціально-психологічного клімату кожного окремого трудового колективу багато в чому залежить і загальна соціально-політична, ідеологічна атмосфера суспільства, країни в цілому.

Вагомий внесок у розробку теоретико-методологічних та прикладних

аспектів проблеми використання соціально-психологічних методів управління в підприємствах зробили такі науковці: Л. М. Карамушка, Ю. Ю. Карлик, Л. О. Нікіфорова, Я. В. Білоконь, О. Осика, О. Хлеболова та ін. Незважаючи на значний внесок цих вчених і певний ступінь спрацьованості теми, гострота й актуальність проблеми вимагають подальшого поглибленого аналізу, переосмислення традиційних концепцій та розробки сучасних методик розв'язання конфліктних ситуацій на підприємствах.

Соціально-психологічний клімат — якісний аспект міжособистісних стосунків, що виявляється у сукупності внутрішніх (психологічних) умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості в групі [5]. Соціально-психологічний клімат містить у собі сукупність суб'єктивних ставлень членів колективу до роботи, умов праці, одне до одного, керівництва, навколишнього світу, а часто і до самого себе, що яскраво проявляється у настроях, емоціях, реакції колективу на різні чинники. Відповідно його значення для підприємства важко переоцінити: він не тільки обумовлює психологічний стан здоров'я

робітника, його моральний розвиток, а й виступає досить суперечливим чинником виробничої діяльності, що може як гальмувати її, так і значно стимулювати. Це завдання передусім має лежати на плечах керівника. Головними його завданнями у цьому напрямі має бути: раціональний підбір кадрів, що передбачає не тільки кваліфікаційний, а й психологічний їх аналіз (тут підтверджується так звана теорія Р. Лінтона, згідно з якою кожна людина відіграє чітко визначену роль, за допомогою якої реалізується максимально). Завдання керівника — чітко визначити цю роль і допомогти йому в адаптуванні на новому робочому місці; налагодження безконфліктних та дружніх зв'язків як усередині керованої системи, так і між нею та керуючою. Для цього потрібно дотримуватися всіх вимог до методів застосування психологічних впливів: правил критики, компліменту, покарання, майстерності бесіди, а також самому відповідати таким критеріям, як лідерство, далекоглядність, послідовність, твердість, комунікативність, справедливість, розсудливість тощо. Важливо не відділяти себе від колективу, а бути із ним одним цілим [2, 151].

Аналізуючи основні фактори психологічного клімату, можна виокремити насамперед стосунки людей та умови спільної діяльності.

Соціально-психологічний клімат виражає загальне налаштування і ступінь задоволеності працівників організацією особистої праці, стосунками з іншими співробітниками і загальним рівнем організованості. Таке налаштування співробітників

причинно-обумовлене внутріорганізаційними, внутрісистемними факторами і відносно нейтральне щодо позасистемних впливів (форми проведення дозвілля, сімейні і побутові фактори і т. д.) [5, 6].

Своєчасне розуміння виникнення конфлікту та передбачення його поширення не дає можливості вмілого розв'язання проблеми. Для цього необхідно знати методи ефективного управління ними, зокрема за рахунок створення позитивного соціально-психологічного клімату.

На думку Л. О. Нікіфорової, Я. В. Білоконь, оптимізація соціально-психологічного клімату в колективі включає в себе виконання таких дій:

- управління процесом формування головних соціально-психологічних компонентів клімату (норм, цінностей, традицій, групової думки та настрою);
- оптимальний підбір, розміщення, навчання і періодична атестація керівних кадрів;
- комплектування первинних колективів з урахуванням психологічної сумісності кадрів;
- психопрофілактика та розв'язання конфліктів в організації [3, 250].

Варто наголосити про необхідність розв'язання конфліктів в організації саме з допомогою використання моделі узгодження інтересів конфліктуючих сторін. Велику увагу будь-якому керівнику варто звернути і на регулювання вже існуючої конфліктної ситуації у колективі. Регулювання конфлікту — це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення й обмеження конфлікту, забезпечен-

ня його розвитку в бік розв'язання [1, 86].

Отже, головними шляхами налагодження соціально-психологічного клімату колективу та розв'язання вже наявних конфліктів є такі:

- поступка — знищення або повне підпорядкування одній зі сторін;
- компроміс або консенсус — узгодження інтересів і позицій конфліктуючих сторін на новій основі;
- відхід — взаємне примирення конфліктуючих сторін;
- співробітництво — перехід боротьби в русло співробітництва щодо спільного подолання протиріч [4].

Отже, можемо відмітити, що соціально-психологічний клімат — це домінуючий у конкретному колективі відносно стійкий психічний настрій, який формується на основі психічного відображення умов життя і діяльності в міжособистісній взаємодії членів колективу.

Створення соціально-психологічного клімату в організації є одним із найважчих процесів і не менш важливим у життєдіяльності будь-якої організації. Налагодження його лежить на плечах не тільки самого

керівника (хоча йому відводиться головна роль), а й працівників, які мають допомагати йому в цьому.

Література

1. *Карамушка Л. М.* Психологія управління: Навч. посіб. / Л. М. Карамушка. — К.: Міленіум, 2003. — 344 с.
2. *Карлик Ю. Ю.* Проблема конфлікту при формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в організації // Вісн. КДПУ ім. Михайла Остроградського. Вип. 1/2008 (48). Ч. 1. — С. 150—152.
3. *Нікіфорова Л. О., Білоконь Я. В.* Дослідження механізму створення позитивного соціально-економічного клімату в колективі в процесі розгортання конфлікту // Екон. простір. — № 53. — 2011. — С. 249—254.
4. *Осика О., Хлебосолова О.* Структура соціально-психологічного клімату в колективі. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gnvp/2012_9/37.pdf
5. *Юрченко С. В.* Емпіричні референти соціально-економічного клімату колективу. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://tme.uomo.edu.ua/docs/Dod/1_2010/Urchenko.pdf

КОНФЛІКТИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ І УПРАВЛІННЯ НИМИ

Конфлікти існують рівно стільки, скільки існує людина, оскільки виникають вони лише в процесі спілкування людей. Велику частину часу людина проводить на роботі, взаємодіючи з начальством і підлеглими, спілкуючись з товаришами по службі, будуючи спільну діяльність з партнерами компанії. За такого щільного графіку спілкування виникає чимало причин, через які люди не зовсім правильно розуміють один одного, що й призводить до суперечок. Якщо ситуація, що склалася, несе загрозу досягнення поставлених цілей хоча б одному з учасників взаємодії, то виникає конфлікт. За статистикою, 75–80 % міжособистісних конфліктів виникає через матеріальну незадоволеність окремих співробітників, хоча зовні це може виявлятися як розбіжність характерів чи особисті погляди. Застрахуватися від конфліктів практично неможливо, тому що в будь-якій організації існує багато об'єктивних причин, які можуть сприяти загостренню ситуації. Так, будь-яка ситуація, пов'язана з обмеженням ресурсів, що підлягають розподілу, веде до виникнення напруженості. Поява інформації, прийнятної для однієї сторони і не прийнятної для іншої (чутки, плітки), стимулює неадекватну поведінку

деяких співробітників. Прикладом такої ситуації може слугувати проведення атестації у колективі, коли працівників не поставили до відома про зміну системи відбору та можливі скорочення. Розбіжність цінностей і цілей співробітників з цілями організації є дуже істотною причиною для розвитку суперечок. Існували й існуватимуть комунікативні або поведінкові причини, у тому числі поведінка співробітників, невідповідні очікуванням оточуючих, а також питання власності, соціального статусу, владних повноважень, відповідальності і т. д. І якщо за наявності стількох об'єктивних причин застрахуватися від конфлікту неможливо, то навчитися керувати ним не тільки можна, а й у край необхідно.

Методи управління конфліктами. У сучасних техніках і методиках управління конфліктами простежуються два основні напрями. До першого належать розроблені індивідуально для кожної організації цілеспрямовані дії з мінімізації причин, що породили конфлікт. Другий напрям — корекція поведінки учасників протистояння і навчання всіх співробітників організації навичкам цивілізованого спілкування. Розробкою програми заходів з управління конфліктами зазвичай займаються

психологи, яке належить до штату організації, або консультанти з конфліктології, запрошені з консалтингових фірм, тренінгових центрів, компаній із супроводу бізнесу. Ким би не була розроблена програма заходів, її основна мета — підтримка допустимого рівня конфліктності, що дає можливість організації розвиватися і не виходити за контрольовані межі. Для ефективного досягнення поставлених цілей необхідно вести роботу в обох напрямках. Будь-яка організація — це насамперед люди. Тому особливу увагу варто приділити корекції та правильній постановці системи підбору кадрів. А щоб грамотно сформулювати критерії відбору фахівців, необхідно сформулювати і зафіксувати основні цілі, цінності компанії, принципи роботи та правила поведінки, прийняті в цій структурі. Крізь цю призму критеріїв і переглядають співробітників, які бажають працевлаштуватися. Крім класичної роботи з документами доречно провести 2—3 розширених співбесіди, на яких виявляються не тільки професійні навички, а й визначаються особистісні характеристики кандидатів. За допомогою позитивно зарекомендованих методик визначаються цілі та цінності працівника, властиві йому стратегії поведінки у повсякденних ситуаціях, тестуються його можливості реагування в кризові моменти. Якщо простежується збіг отриманих даних про співробітника з цінностями організації, то його можна розглядати як кандидатуру на займання вакансії. Якщо ні, то ймовірність того, що різниця позицій породить конфлікт, дуже велика. Роз'яснення вимог до

роботи є одним з ефективних методів управління та запобігання конфліктам. Система стимулювання сама по собі гарний метод управління конфліктами. Але її використання має бути прораховано, щоб не отримати результати, прямо протилежні очікуваним. Добре зближують співробітників і корпоративні свята, де спілкування у неформальній обстановці сприяє зближенню, знаходженню спільних цікавих тем, не пов'язаних з роботою.

Існують і більш інноваційні методи управління конфліктом. Вони дають змогу співробітникам не тільки висловлювати своє невдоволення, а й говорити про те, де, на їхню думку, слабка ланка в організації, концентруватися не на пошуку винних, а на самотійному формуванні шляхів виходу зі складної ситуації. Роботу з конфліктами в рамках цих методів можна відобразити так: по-перше, проблема переформовується у завдання, яке потрібно вирішити. Далі визначаються вигоди, які отримує кожен співробітник і організація в цілому від вирішення цього завдання. Таким чином формується мотивація, що забезпечує участь людей у пошуку цих рішень. Для створення зони взаєморозуміння сторони суперечки міняють місцями і просять розглянути ситуацію очима опонента. Наступний крок — фіксування загальних (а не різних) цінностей персоналу і компанії як базису, на якому будуть побудовані рішення. Самі ж рішення співробітники пропонують з позиції сторонніх, але дуже компетентних спостерігачів (з боку, як відомо, краще видно). Вони знають про проблему все, але

не беруть в ній участі. І справді, навіщо їм у ній брати участь? У них зовсім інше, особистісне ставлення — вони відіграють роль третейських суддів. Тому вони просто розробляють 2—3 мудрих, взаємовигідних для всіх рішення. І кон-

флікт врешті розв'язується. Причому розв'язується так, що самі ж співробітники пропонують схеми корекції наявних в організації недоліків, переводячи тим самим компанію на більш високий щабель розвитку.

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Організація роботи з персоналом є однією з найважливіших сфер життя підприємства, здатного багаторазово підвищити його ефективність, а саме поняття “управління персоналом” розглядається в доволі широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного.

Організація роботи з персоналом забезпечує безперервне вдосконалювання методів роботи з кадрами й використання досягнень вітчизняної і зарубіжної науки та найкращого виробничого досвіду.

Час, у якому ми живемо, — епоха змін. У соціально-політичному житті — це перехід від тоталітаризму до демократії, в економіці — від адміністративно-командної системи до ринку. У житті окремої людини — перетворення його з “гвинтика” у самостійного суб’єкта господарської діяльності.

Щоб упоратися із цими безпрецедентними в житті нашого суспільства змінами, нам потрібно здобувати нові знання, навчитися використовувати їх на практиці. Важлива частина цих знань — уміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Одним із напрямів якомога швидшого переходу до цивілізованих ринкових відносин у нашій країні є

піднесення ролі людини, особистості, вивільнення її творчих можливостей.

Активізація і розвиток потенціалу персоналу підприємства і пов’язані з цим соціальні проблеми не вирішуються автоматично. Тим часом від їх вирішення значною мірою залежить ефективність та конкурентоспроможність підприємств, їх здатність опановувати новітні технології. Тому стратегія розвитку людських ресурсів у цілому, і організація роботи з персоналом на підприємствах зокрема, розв’язання проблем корінної перебудови організації управління в сучасних умовах соціально-економічного розвитку набувають особливої актуальності. Це обумовлюється інтенсифікацією виробництва, розвитком науково-технічного прогресу, що позначається на структурних змінах економіки, зумовлених переходом до ринкових відносин. Недооцінка значення активізації і розвитку персоналу підприємства збільшує спад виробництва, призводить до зниження продуктивності праці, розтрата й знецінення накопиченого людського капіталу. Про це свідчать як загальні економічні показники (падіння виробництва, зростання безробіття, скорочення професійно технічної підготовки та ін.), так і становище на підприємствах.

В умовах переходу до ринкової економіки персонал підприємства є одним із найважливіших видів капіталу фірми. У зв'язку із цим робота з управління персоналом вийшла на перший план і є одним з основних завдань, що стоять перед керівництвом фірми та її підрозділами. Управління здійснюється через певні управлінські структури, які відображають рівні управління, здатні вчасно реагувати на мінливі умови і реорганізовуватися.

Управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки стає все більш складним процесом і набуває яскраво вираженого стратегічного характеру. Тому на сьогодні все більше підприємств і організацій починають розглядати працівників як найцінніший капітал, надаючи особливу увагу процесу відбору, наймання, навчання, оцінювання їхньої діяльності.

Управління персоналом як вид діяльності — це управління живою працею, людьми, найскладнішим і найперспективнішим, потенційно невичерпним ресурсом підприємства; у вирішальному ступені — визначальна ефективність діяльності, конкурентоспроможність і виживаність організації.

У процесі дослідження було вивчено теоретичні передумови формування системи управління персоналом як фактора підвищення ефективності функціонування підприємства, розглянуто методи і принципи управління персоналом, кадрова політика і зарубіжний досвід управління персоналом. Було проведено організаційно-економічний аналіз системи управління персона-

лом ТОВ “Каре-Альянс” ресторан “Мураками” — об'єкта дослідження.

Вирішенню багатьох завдань і покликана допомогти ця робота, оскільки тут розкрита концепція управління персоналом організації в умовах ринкових відносин. Керівникові необхідно знати, як розв'язувати проблеми, як вміло та доречно використати відповідні технології і методи управління персоналом. І якщо вміння має на увазі практичне оволодіння відповідними навичками, то під доречністю розуміють адекватність використовуваного методу ситуації в організації. У цьому сенсі відомі на сьогодні методи, технології і процедури управління персоналом можуть бути об'єднані в три підгрупи: методи формування кадрового складу, методи підтримки працездатності персоналу, методи оптимізації кадрового потенціалу і реорганізації.

Управління персоналом має здійснюватися через узгодження цілей між співробітниками і керівником. Однозначні і ясні цілі, по можливості, мають обговорюватися й узгоджуватися зі співробітниками при складанні планів їхньої діяльності, потрібно проводити облік здібностей співробітників при затвердженні робочих цілей, пояснень зв'язку між цілями працівника, цілями підрозділів і цілями підприємства загалом.

Отже, управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації поставлених цілей; тобто наскільки ці цілі є досягнутими. Затвердження цього положення як непорушний постулат є найважливішою умовою створення ефективної системи управління персоналом.

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ З ДОКУМЕНТАМИ, ЩО ЗНАХОДЯТЬСЯ В ДОКУМЕНТООБІГУ ПІДПРИЄМСТВА (УСТАНОВИ, ОРГАНІЗАЦІЇ)

Практично будь-яка сфера людського життя пов'язана зі створенням і використанням документів. Документи відіграють винятково важливу роль у сфері соціально-економічного управління, оскільки прийняття та реалізація значної частини управлінських рішень пов'язана безпосередньо з ними. Документи являють собою специфічний предмет і результат управлінської діяльності. На межі ХХІ ст. значно підвищилася увага до вивчення проблем управління. Зважаючи на те, що найважливішим носієм інформації в системі управління є документ, то найбільша увага концентрується саме на організації документообігу. Використання документів якісно підвищує роботу у найрізноманітніших сферах діяльності. Так, важливими сферами для організації будь-якої галузі є інформаційне та документаційне забезпечення управління. На сьогодні створюються нові можливості для його вдосконалення, а також для підвищення ефективності роботи з документами.

Професійна діяльність фахівця, який працює з документацією, — документознавця, інформаційного аналітика, — може проходити в різних установах: банках, державних і приватних підприємствах, держадміні-

страціях, бібліотеках, податкових чи нотаріальних інституціях. Не викликає жодного сумніву те, що кожна з цих установ потребує чіткого розуміння “свого” документа, знання правил його створення та роботи з ним.

Розробка основних засад документології складне завдання. Його вирішення впливає з інтеграції знань відповідних наук, узагальнення спеціальних важливих для цього профілю або професії якостей та властивостей документа. У пошуках нових підходів у підвищенні ефективності роботи з документами виконком Української міської ради 2003 р. запровадив електронну систему документообігу, яка значно спростила і прискорила роботу з документацією. Адже саме робота з документами, листами і зверненнями громадян займає найбільше часу в роботі посадовців виконкому [2].

Автоматизація документообігу підприємства дає можливість підвищити виконавську дисципліну, що здійснюється за рахунок поліпшення контролю виконання доручень по документах. Ефективна система повідомлень і нагадувань заздалегідь попереджає всіх посадових осіб про наближення строків виконання розпоряджень. За допомогою фор-

мування зведених звітів і журналів легко скласти повну картину роботи як окремих співробітників, так і підприємства в цілому [3]. Головне, чого в підсумку досягають в результаті впровадження системи електронного документообігу, — це підвищення оперативності та якості прийняття управлінських рішень.

Донедавна процес електронного документообігу гальмувався відсутністю законодавчого врегулювання поняття електронного підпису. На сьогодні цю юридичну перешкоду знято. Зазначимо, що організація електронного документообігу управлінських структур, зокрема органів самоврядування у містах, є дуже складною справою, потребує не тільки доволі значних коштів, а що

головне — щирого бажання тих, хто її впроваджує, досягти позитивного результату, а також глибокого розуміння необхідності прийняття такого управлінського рішення більшістю працівників.

Література

1. Рудюк В. В. Класифікація електронних документів. — М., 2002. — С. 25—27.
2. Закон України “Про електронні документи та електронний документообіг” // Вісн. Держ. комітету архівів України. — 2003. — Вип. 2 (14). — С. 15—22.
3. Макарчук О. Документообіг як основа діяльності органу влади. — М., 2001. — С. 13—16.

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

В нинішніх умовах розвитку держави та світу необхідність переходу до відкритої ринкової економіки не викликає сумнівів. Велика низка проблем, з якими зіштовхуються підприємства у цьому процесі, серед яких: фінансові коливання у світі і державі, інфляція, державний монополізм, зростаюча конкуренція тощо, зумовлюють необхідність розробки та формування стратегічних напрямів розвитку підприємства, які мають враховувати як короткострокові, так і довгострокові перспективи та можливі складнощі.

Трансформація економіки в системі відкритих ринкових відносин часто супроводжується значними змінами, які впливають на способи та шляхи управління підприємством, відповідно до зміни ринкових умов.

Незалежно від виду обраної стратегії, порядку розробки та методів реалізації, вихідним пунктом діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку. Тому стратегія, що є базовою програмою діяльності підприємства, яка спирається на визначення основних цілей і завдань, спрямування діяльності та розвитку, аналіз існуючих і необхідних ресурсів та результати низки досліджень, є основою діяльності будь-якого підприємства.

При розробці стратегії інколи виникає потреба зміни пріоритетів та цілей, що, відповідно, викликає зміни у принципах формування та обґрунтування очікуваних результатів, потребу додаткових досліджень ринку тощо, що дає змогу розробити конкретну стратегію та стратегічні напрями розвитку підприємства, що виходять з оцінки реальної ринкової ситуації та адекватних можливостей підприємства, звідси, враховуючи баланс товарних ресурсів, попит, товарообіг та прибуток.

Складність у розробці стратегії та стратегічних напрямів також полягає в тому, що сучасний ринок насичений продукцією, але купівельна спроможність населення є низькою, через що, відповідно, породжується постійне зростання конкуренції. Одним з виходів із цієї ситуації є розширення масштабів діяльності підприємства з метою його виживання на ринку.

Велике значення також має визначення методів та шляхів просування продукції та характерні ознаки шляхів та напрямів збуту.

Українською важливою стороною в діяльності підприємства є стан банківсько-кредитної системи, постійний якісний аналіз та прогнозування якої може дуже допомогти підприємству в його діяльності та розвитку.

Серед цілей, які враховує будь-яка стратегія, варто виокремити соціальну (спрямована на створення умов праці) та інноваційну (впровадження нових технологій, модернізація виробництва тощо, що, в результаті, приводить до збільшення прибутків).

Отже, можна зробити висновок, що розробка стратегії та стратегічних напрямів розвитку підприємства є необхідною складовою його діяльності та розвитку, а якість такої розробки безпосередньо впливає на життєздатність та прибутковість підприємства.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ “АЛЬФ ТУРИСТИЧНИЙ ОПЕРАТОР”

В теорії західного менеджменту можна виокремити три групи факторів, що впливають на вибір фірмою (корпорацією) тієї або іншої структури.

Повне найменування досліджуваного підприємства ТОВ “Альф туристичний оператор”, яке надає туристичні послуги, зокрема туристичний відпочинок у Криму (вільні місця). На сьогодні головний офіс та офіс у Києві почали реалізовувати путівки за кордон (на комісійній основі): в Єгипет, Таїланд, Угорщину, Чехію, Словаччину, Туреччину та Скандинавію. На підприємстві середньооблікова чисельність штатних працівників на кінець 2011 р. становила 15 осіб основної діяльності. Жінок на підприємстві 12 осіб, або 80 % усього персоналу.

Звернімо увагу на політику у сфері найму, підбору та адаптації персоналу. Політика туристичного підприємства має дуже багато недоліків. Вона ґрунтується на принципах найму і підбору персоналу тільки за рекомендацією знайомих. Недоліками такого підходу є те, що від людини з боку знайомих керівник не може щось вимагати, на них не можна тиснути, вони потребують більше уваги, що негативно позначається на робочому часі, а час, як відомо,

— це гроші, відбувається постійне відволікання менеджерів від своїх посадових обов’язків на роз’яснення новенькому незрозумілих йому питань.

Планування кар’єри в організації неможливе. Це пов’язано з рядом причин. По-перше, підприємство має плоску організаційну структуру і тому переміщення кадрів вгору по структурі управління неможливе. У менеджерів відділу не вистачає навичок та освіти для обіймання посади керівника відділу. Крім цього, директор підприємства є його засновником і тому заміщення його на посаді також не є можливим. Переміщення між відділами неможливе через значну різницю у функціях відділу і, відповідно, вимог до кандидатів на посаду.

На сьогодні працівники відділу продажів, тобто менеджери, отримують заробітну плату та премію від обсягу продажу, що не повною мірою стимулює персонал. Недоліки щодо системи стимулювання праці можна проаналізувати таким чином. Так, менеджер із більшим обсягом клієнтів може отримати меншу премію через невелику вартість турів, яку він пропонує своїм клієнтам. І навпаки, інший менеджер може

мати двох клієнтів, які купують дорогі тури, але не мати стимулу щодо збільшення обсягу таких клієнтів. Отже, можна зробити висновок, що якість роботи менеджерів різна, але всі вони отримують рівний відсоток премії за обсяг виконаних робіт. Це є, звичайно, недоліком кадрової політики підприємства і потребує вдосконалення.

ТОВ “Альф туристичний оператор” на туристичному ринку має 10 % з продажу “гарячих” путівок та 30 % продажу путівок до Криму.

У зв’язку з тим, що прибутки компанії збільшуються, директор ТОВ “Альф туристичний оператор” планує розширити персонал київського представництва “Альф туристичний оператор” для обробки заявок у Крим та за кордон. Але в умовах майбутнього збільшення кількості робітників у зв’язку з розширенням необхідне систематичне навчання новачків, підвищення кваліфікації більшої частини менеджерського складу. Більше того, “зона пошуку” можливих кандидатів починає розширюватися й істотно виходити за рамки кола знайомих, саме тому тут потрібен працівник, або й кілька працівників, які відповідатимуть за це.

Проведемо розрахунок ефективності витрат на створення посади “менеджер з персоналу”. Отже, отримуємо ЧДД (чистий дисконтований дохід) 80,54 тис. грн, і він є більший за 0. Це означає, що із врахуванням відшкодування всіх витрат підприємство отримає 80,54 тис. грн додаткового прибутку за рік. Розрахуємо також індекс доходності проекту для оцінки його ефективності. Індекс доходності має бути більший за

одиницю для ефективних проектів, у цьому разі проект впровадження у виробництво нової продукції привабливий для інвестування. Науково обґрунтований розподіл фонду оплати праці між підрозділами за методом БОЕРО створює основу для реалізації принципу соціальної справедливості і дає змогу уникати зрівнялівки в оплаті кваліфікованої праці й заохочувати творчих та ініціативних працівників. Розмір матеріального заохочення залежить від економії планового фонду оплати праці, що створює реальні передумови для роботи меншою чисельністю, максимального суміщення посад і скорочення втрат робочого часу.

Наведемо можливі критерії для оцінки різних категорій персоналу.

Роботу менеджерів має оцінювати менеджер з персоналу, адже саме він керує процесами, що відбуваються в офісі, та бачить якість їхньої роботи.

Зазвичай менеджер з персоналу щомісяця має оцінювати роботу персоналу. Менеджер повинен для кожного працівника заповнити анкету, проставити відповідні бали та вирахувати їх суму. Далі для виставлення оцінок кожному працівнику необхідно скористатися результатами наведеного вище аналізу. Для розподілу премій необхідно визначити вклад кожного працівника (частку у відсотках) та виокремити його відповідну частку преміального фонду у вигляді премії. Розглянемо приклади розрахунку ефективності роботи. Отже, працівникам підприємства в описаному вище порядку проставлено бали за наведеною системою оцінювання. Тепер необхідно розпо-

ділити фонд преміювання між працівниками підприємства. Як було зазначено вище, фонд преміювання утворюється за рахунок прибутку підприємства.

Наведена система оцінювання за методом бальної оцінки (БОЕРО) та розроблена система преміювання

має викликати у працівника почуття справедливості, оскільки преміальний фонд розподіляється не відповідно до розміру заробітної плати та кількості відпрацьованих годин, а від особистого вкладу працівника у загальну ефективність діяльності підприємства.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПРОФЕСІЙНОГО ВІДБОРУ ПРЕТЕНДЕНТІВ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ З УРАХУВАННЯМ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СУМІСНОСТІ СПІВРОБІТНИКІВ

Сутність процесу відбору і фактори, що впливають на нього. На підставі порівняння плану по людських ресурсах з чисельністю персоналу, що вже працює в організації, відділ людських ресурсів визначає вакантні робочі місця, які необхідно заповнити. Прийом на роботу — це ряд дій, здійснюваних організацією для залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією.

Процес прийому на роботу полягає у зіставленні вимог, пропонованих роботодавцем, і кваліфікації кандидата. Оскільки роботодавець пропонує місце, що гарантує визначену винагороду, то необхідно, щоб кандидат відповідав визначеним вимогам. Якщо вимоги, пропоновані організацією, і вимоги кандидата хоча б частково збігаються, відбувається їх зіставлення.

У процесі відбору доводиться враховувати такі фактори: специфіка підприємства (форма власності, розмір, складність, технологічна мінливість); ринок робочої сили в тій місцевості, де розташоване підприємство (якщо бажаючих багато, то вибирати методи відбору складніше, і навпаки).

Щоб програма відбору була діючою, потрібно чітко сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності. Критерії бажано сформулювати так, щоб вони всебічно характеризували працівника. “Еталонні” рівні вимог за кожним критерієм розробляються, виходячи з характеристик уже працюючих на підприємстві людей, що добре справляються зі своїми обов’язками. Якщо список вимог до працівника буде занадто великий, відбір може стати неможливим.

Критеріями відбору можуть бути:

- **Освіта.** Більшість наймачів при рівних показниках надають перевагу більшій освіті. Але критерій освіченості потрібно обов’язково порівнювати з вимогами виконуваної роботи, спеціальними навичками.
- **Фізичні характеристики.** Існує багато видів роботи, які вимагають від виконавця певних фізичних якостей. З цією метою підприємству слід брати до уваги фізичні і медичні характеристики працівників, які досягли успіху, і використовувати ці дані як критерії.

- Персональні характеристики, типи особистості. До персональних характеристик належать сімейний стан, вік, стать. Крім того, роботодавці можуть надавати перевагу визначеним типам особистості для виконання різних робіт.

Прийом на роботу починається з детального визначення того, хто потрібен організації. Традиційно в основі цього процесу лежить підготовка посадової інструкції, тобто документа, який описує основні функції працівника, який займає певне робоче місце. І при відборі керівник повинен визначити, наскільки обраний кандидат здатний виконувати ці функції. З метою полегшення набору багато організацій почали створювати додатково до посадової інструкції документи, що описують основні характеристики, які повинен мати працівник для успішної роботи на зазначеній посаді — кваліфікаційні карти і профілі особистості.

Дуже часто однією з найперших проблем планування набору є розв'язання проблеми заповнення вакансії за рахунок внутрішнього або зовнішнього набору.

Чинники, які можуть ускладнити процес набору кадрів: необхідність конфіденційності пошуку, або набір, за якого не може бути використана реклама; складна в технічному плані посада, на яку важко знайти кандидата; конкуренція на ринку щодо необхідних кандидатів; погана репутація галузі, компанії або відділу; низька заробітна плата порівняно з аналогічними організаціями; незрозумілий опис роботи, функцій

і зв'язків з іншими структурами; немає підтримки працівника житлом або компенсацією витрат на проживання; незручне розташування компанії.

Кадри виступають у ролі рушійної сили прогресу будь-якої фірми, організації, підприємства, а підбір й оцінка персоналу є одними з основних інструментів кадрової політики.

Підбір персоналу — це спосіб залучення кадрів, відповідно до якого рішення про відповідність кандидата на певну посаду приймається кадровою комісією, яка очолюється безпосередньо вищестоящим керівником або призначеною ним особою.

Важливим кроком у процесі забезпечення фірми або організаційної системи відповідними її профілю людськими ресурсами є підбір кандидатів, що являє собою вибір із усієї підбраної групи індивідуальних працівників та їх оцінювання для наступного працевлаштування. Сам процес підбору, як правило, складається з цілої серії ступенів вибору (різних методів), де кожна наступна ступінь відсіває із загальної групи доти, доки не залишиться потрібна кількість претендентів. На цих стадіях працівники проходять спеціальні тести і співбесіди, покликані виявити, чи відповідають вони тим або іншим вимогам, запропонованим організацією, що наймає, чи підходять вони для виконання тієї роботи, для якої їх наймають.

Добір кадрів здійснюється за принципом відбору: який з кандидатів якомога краще виконає визначену роботу. Для досягнення цієї мети в процесі добору кадрів мають бути

передбачені відповідні методи оцінювання визначених специфічних аспектів, що характеризують кандидата.

У більшості випадків вибирають людину, яка має найкращу кваліфікацію для виконання фактичної роботи на займаній посаді, а не

кандидата, якого вважають найбільш підходящим для просування по службі. Об'єктивне рішення про вибір, залежно від обставин, може ґрунтуватися на освіті кандидата, рівні його професійних навичок, досвіді попередньої роботи, особистих якостях.

РОЛЬ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

Безумовним фактором забезпечення функціонування будь-якого підприємства є залучення персоналу з певними кількісними, структурними та якісними характеристиками. З розвитком суспільства людський фактор набуває все більшого значення внаслідок зростання загального рівня освіти та культури, а також вимог людей щодо умов життя та праці. Це потребує нових підходів до управління загалом і створення нових важелів управління персоналом зокрема. Зміст управління трудовими ресурсами залежить від обраної концепції, що відбиває ставлення до персоналу: теорії людських (трудо-вих) ресурсів; теорії людського капіталу [23, 55]. Теорія людських (трудо-вих) ресурсів ґрунтується на твердженні, що працівник — такий самий фактор виробництва, як і решта ресурсів. У ранніх теоріях управління (у класичній та ранній адміністративній) вважалося, що ставитися до персоналу та керувати ним можна так само, як й іншими виробничими ресурсами, використовуючи ті самі інструменти та методи [23, 59]. Ринок праці дає підприємцеві можливість наймати потрібну кількість персоналу необхідної кваліфікації. А надлишок трудових ресурсів через безробіття доводить, що зробити це не дуже важко. Але людина — це не

лише “носій праці”. Результати дослідження ролі та значення персоналу навіть у високотехнологічних виробництвах доводять, що додана вартість створюється насамперед людьми. У виробничому потенціалі трудові ресурси — найактивніший фактор, який дає змогу йому (потенціалу) адаптуватися до змін і розвиватися. З іншими ресурсами персонал об’єднує те, що він повинен відповідати вимогам тих напрямів діяльності, які має та планує до освоєння підприємство. Кадри — поняття дуже складне; воно охоплює різноманітні групи працівників незалежно від їхньої ролі в процесі виробництва, від функцій, які вони виконують, кваліфікаційного складу тощо. Вимоги, що висуваються до кожної з груп робітників — різні, тому при забезпеченні підприємства трудовими ресурсами застосовується диференційований підхід. Для правильного визначення підходу до формування кадрової складової виробничого потенціалу застосовують різні групування персоналу підприємства. Специфіка трудових ресурсів полягає в тому, що забезпечення ними підприємства пов’язане з роботою з конкретними особами, які мають не лише професійно-кваліфікаційні характеристики, а й досвід, рівень культури, виховання,

статеві-вікові відмінності. Крім того, будь-які зміни на підприємстві зумовлюють зміни вимог до персоналу, тому не треба сподіватися на те, що можна задовольнити потреби підприємства у трудових ресурсах один раз і назавжди. Необхідно постійно вивчати потреби у персоналі та можливості їх задоволення.

Необхідні прямі та непрямі витрати (інвестиції) у відповідні заохочення персоналу для забезпечення ефективного функціонування підприємства, які постійно зростають і до яких входять:

- заробітна плата, витрати на соціальні потреби (соціальне страхування та пенсійне забезпечення);
- витрати на пошук, найм і підготовку (перепідготовку) праців-

ників, які тим вищі, чим кваліфікованіші кадри потрібні для здійснення процесу виробництва та управління;

- витрати на створення робочих місць з певними умовами праці, обладнанням, що постійно вдосконалюється з розвитком науково-технічного прогресу та міжнародної конкуренції. Залежно від галузі економіки витрати на персонал становлять від 20 до 80 % доданої вартості; ця частка постійно підвищується, стає майже нечутливою до змін кон'юнктури на ринку праці. Усе це створює певні умови, в яких кожне підприємство розробляє свої стратегії щодо трудових ресурсів.

ОРГАНІЗАЦІЯ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Удосконалення управління мотивацією на підприємстві має бути спрямоване на підвищення ефективності вжитих стимуляційних заходів. Необхідність дослідження ефективної мотиваційної діяльності зумовлена тим, що вона адекватно змінюється під впливом навколишнього середовища і дає змогу максимально використовувати фаховість співробітників для досягнення позитивних кінцевих результатів.

Для ефективного управління мотивацією праці на підприємстві необхідно усвідомити, що мотивація не самоціль, а засіб реалізації мети організації. Зростаючі мотиваційні заходи можуть призвести до зворотної реакції: пасивності, байдужості, самозакоханості, очікування ще більшої її дози.

Організація ефективного управління мотиваційним процесом, на наш погляд, має починатися з вирішення питання щодо визначення найоптимальнішої структури організації праці та управління персоналом і вибору адекватної системи важелів, які впливають на його мотивацію.

Питання структури управління персоналом є одним із дискусійних. Ця проблематика знайшла відображення у працях, які представили В. Базилевич, А. Гальчинський,

В. Геєць, А. Грищенко, М. Карлін, А. Колот, В. Лагутін, Ю. Пахомов, І. Радіонов, А. Чухно та ін.

А. Томас та Б. Пірсон, описуючи елементи мотивації праці у механізмі управління, виокремлюють організаційну структуру, оцінку персоналу, підбір персоналу та його навчання. Уткін до головних елементів відносить розроблення системи мотивації персоналу, а також соціально-психологічну атмосферу та мікроклімат у колективі. Група економістів, під керівництвом академіка НАНУ А. Чухна, систему управління персоналом розглядає з позицій матеріальної, трудової і статусної мотивації.

Аналіз зазначених підходів дав можливість згрупувати основні мотиваційні елементи системи управління персоналом.

Елементи мотиваційної стратегії управління можна об'єднати у такі групи:

1. Організація праці і робоче середовище: організація трудового процесу; сприятливі умови праці; регламентація праці; поділ і кооперація праці.
2. Економічні заохочення і стимули: заробітна плата; премії; акції; бонуси; участь у розподілі прибутків.

3. Соціальні заохочення і винагорода: участь у страхуванні; житло; освіта; медицина; спорт.
4. Розвиток персоналу: творче зростання; посадове зростання; участь в управлінні.
5. Оцінка персоналу: відповідність займаний посаді; аналіз та оцінювання продуктивності праці.

На етапі перехідного періоду і становлення ринкової економіки в Україні найдієвішими і такими, що мають пряму мотиваційну дію є економічні заохочення і винагороди. Мотивація — це насамперед гарна зарплата і морально-психологічний клімат в колективі, як вважають більшість українських підприємців. Система оплати праці, що ґрунтується на основі результатів праці, є не лише засобом задоволення фізіологічних потреб і відтворення робочої сили, а й індикатором безпеки працівника та його сім'ї.

На етапі розвитку ринкової економіки у ХХІ ст., як показує наявний досвід, і для роботодавця, і для найманих управлінців найоптимальнішою є комбінована зарплата. Вона поєднує фіксовану частину і змінну додаткову плату. Співвідношення між обома частинами має бути таким, щоб стимулювати менеджерів до активної діяльності (більші трудові зусилля — більша винагорода), але водночас, щоб це не призвело до демотивації (мізерна ставка і безмірний відсоток за результат).

Таким чином, мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу.

Матеріальне стимулювання праці — це засіб забезпечення матеріальних потреб та посилення матеріальної зацікавленості працюючих залежно від результатів їхньої колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних з виробничою, підприємницькою, торговельною або комерційною діяльністю.

Рівень матеріальної мотивації значною мірою залежить від наявності прямого зв'язку між трудовим внеском і винагородою за послуги праці. Цей зв'язок досягається належною організацією заробітної плати, яка на практиці виступає як організаційно-економічний механізм оцінки трудового внеску найманих працівників, і формуванням параметрів заробітної плати відповідно до цієї оцінки, вартості послуг робочої сили та стану ринку праці. Матеріальні мотиви, безумовно, відіграють важливу роль у визначенні трудової поведінки працівників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними. Сучасна практика господарювання незаперечно свідчить, що роль нематеріальних мотивів і стимулів постійно зростає.

Отже, крім економічних, матеріально-грошових винагород, особливу роль у мотиваційному механізмі відіграє система соціальних заохочень і винагород: медичне страхування працівників, а в Україні — це допомога співробітникам, забезпечення відпочинку дітей, позики на придбання житла, організація безкоштовних обідів тощо.

ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Розглянемо проблеми реалізації державної кадрової політики в державних органах влади. На основі аналізу особливостей державної кадрової політики на сучасному етапі пропонуємо нові підходи у сфері вдосконалення кадрового забезпечення державної служби.

Радикальні зміни в усіх сферах суспільного життя України за роки незалежності, у тому числі і в кадровій політиці, зумовлюються підвищенням уваги до цих осмислених змін, аналізу існуючих проблем та визначення шляхів їх подальшого розв'язання. Особливе значення набуває аналіз проблем формування і реалізації державної кадрової політики в державних органах влади, оскільки від кадрового потенціалу залежить успіх здійснення політики держави в цілому. Такий аналіз дає змогу оцінити ефективність державної кадрової політики в державних органах, визначити її нові напрями та пріоритети.

Державна служба є організуючою силою суспільства, оскільки сприяючи здійсненню управління державою, запобігає хаосу в країні. Тому на сьогодні метою державної кадрової політики у сфері державного управління є забезпечення ор-

ганів державної влади чесними, компетентними, високопрофесійними, законослухняними, ініціативними, патріотично налаштованими управлінськими кадрами нового типу, які здатні успішно розв'язати назрілі загальнодержавні та регіональні проблеми.

Підвищений рівень вимог до державних службовців України певним чином породжує кризу кадрів в органах влади, тому первинним завданням цих органів має бути реформування кадрової політики та кадрової роботи.

Нині, як ніколи, потрібна чітка, продумана система організації роботи з кадрами, спрямована на збагачення їх фахового потенціалу підвищення моральних професійних якостей апарату як державних органів влади, так і органів місцевого самоврядування. У зв'язку з цим набуває актуальності проблема створення ефективної системи кадрового забезпечення владних органів і органів місцевого самоврядування, яка спрямована на розвиток професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби.

Висвітлення особливостей державної кадрової політики та пошук нових підходів у сфері вдосконалення

кадрового забезпечення державної служби.

Питання кадрового забезпечення органів виконавчої влади в Україні є об'єктом постійної уваги вітчизняних управлінців і науковців. Необхідність формування системної кадрової політики, істотних змін у доборі та установці кадрів аналізується в працях відомих українських вчених: В. Авер'янова, О. Воронька, С. Дубенко, В. Князева, Г. Лелікова, В. Лугового, В. Я. Малиновського, Н. Нижник, В. Олуйка, П. Павленчика, С. Серьогіна та ін.

Кадрове забезпечення державного управління є однією з ключових проблем державотворення. Існує безпосередня залежність результативності та ефективності управління в державі від його кадрового потенціалу. Це, у свою чергу, впливає на життєдіяльність країни, добробут її громадян, міжнародний авторитет держави. Визначальним чинником перспективного розвитку кадрового забезпечення є ефективна кадрова політика в широкому розумінні, яка включає відтворення кадрового потенціалу державного управління, його зайнятість, правове регулювання трудових відносин, організаційних механізмів і процедур відбору.

Державна кадрова політика — політика держави у сфері державної служби, головною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно здійснювати завдання та функції Української держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених на них службових повноважень [3, 55].

Суб'єктом державної кадрової політики є сама держава, яка, отримавши від народу повноваження у кадровій політиці, її розробляє та реалізує. Об'єктом державної кадрової політики є система державно-службових відносин, у якій задіяні кадри. Тож об'єктом свого впливу держава вважає весь кадровий потенціал суспільства, всі людські ресурси. Разом з тим, об'єктом безпосередньо державного управління є кадри державної служби, які становлять основу апаратів органів державної влади.

Ефективна кадрова політика має бути спрямована на досягнення таких цілей:

- прогнозування і планування потреби в кадрах (кількісне та якісне забезпечення організації відповідними кадрами);
- підбір і розстановку, тобто раціональне використання кадрів;
- розробку критеріїв і методики підбору, розстановки, оцінки та навчання кадрів;
- планування розвитку персоналу, перманентної післядипломної освіти, підвищення кваліфікації;
- створення й використання кадрового резерву на керівній посаді.

Мета державної кадрової політики органів державної влади — забезпечити ефективне функціонування апарату державного управління, формування, підготовка, розстановка і раціональне використання висококваліфікованих національних кадрів у державному секторі різних галузей господарства та на різних напрямках діяльності державних органів та органів місцевого само-

врядування, створення національної управлінської еліти. Державна кадрова політика має ґрунтуватись на основі постійного аналізу роботи з кадрами та реальних перспектив розвитку цього процесу, спиратися на необхідне організаційне та фінансове забезпечення.

Одним з пріоритетних напрямів реалізації кадрової політики в органах державної влади є забезпечення висококваліфікованими, професійно компетентними кадрами державної служби. Серед різних форм і напрямів роботи, що сприяють підвищенню професійної компетентності, особливе місце посідають освітня діяльність і самоосвіта. Важливо створити чітку й об'єктивну дієву систему добору та оцінювання кадрів, спрямовану на залучення й просування кращих, найздібніших працівників, а з іншого боку — на усунення неефективних працівників.

Для поліпшення системи кадрового забезпечення державної служби варто впроваджувати та вдосконалювати такі процедури і механізми: детально регламентовану й доступну для ознайомлення систему критеріїв добору, заохочення та просування державних службовців за результатами кваліфікаційних іспитів і атестацій на підставі їхньої кваліфікації і ділових якостей, а не вислуги років; організацію атестаційних комісій зі змішаним складом, тобто включення до їхнього складу не лише співробітників відповідного органу, що здійснює атестацію, а й працівників кадрових служб інших установ, які залучаються на ротаційній основі, викладачів навчальних закладів, які спеціалізуються з профілю

“державне управління”; організацію апеляційних комісій для звернення осіб, які не згодні з оцінкою результатів їхньої діяльності як державних службовців.

Основною передумовою залучення на керівні посади компетентних, висококваліфікованих працівників, ефективних менеджерів є формування дієвого кадрового резерву та робота з ним. До кадрового резерву необхідно включати не лише співробітників установи, а й талановиту студентську молодь, випускників ВНЗ відповідного профілю, працівників інших установ, організацій, підприємств, які гідно себе зарекомендували. При формуванні списків кадрового резерву необхідно шукати нові підходи до аналізу особистісних та ділових рис службовців, враховувати колективну думку. Кадрові служби мають стати повноцінними методичними, інформаційними й координуючими центрами кадрового менеджменту, зосередитися на аналітичній та організаційній роботі у сфері кадрового менеджменту, аналізі ефективності діяльності органу виконавчої влади, його структурних підрозділах, професійній діяльності кожного державного службовця, прогнозуванні розвитку персоналу, плануванні кар'єри держслужбовців, забезпеченні їхнього навчання та моніторингу ефективності роботи.

Слід реформувати систему оплати праці державних службовців, щоб забезпечити конкурентоспроможність державної служби на ринку праці, зменшити відомчий та місцевий впливи, запобігти корупції, кардинально підвищити зацікавленість кадрів у продуктивній

і високоякісній, ініціативній та високоефективній, сумлінній і відповідальній роботі, перебуванні на державній службі та подальшому просуванні по ній.

Цього можна досягти при встановленні середньої заробітної плати на державній службі, яка має бути більшою за середню оплату праці в галузях економіки. З метою збереження високопрофесійного, досвідченого кадрового потенціалу державної служби та високоефективного його використання у випадках припинення перебування на державній службі через незалежні від працівника обставини (відставка, звільнення, усунення, утримання в резерві поза службою тощо), доцільно розробити й запровадити дієвий механізм його соціально-правового захисту. Зокрема, при зміні посади державного службовця внаслідок зміни керівника (для патронатної служби), ліквідації або реорганізації державних органів йому має бути надана робота з встановленням посадового окладу, не нижчого від попереднього [1, 65].

Потребує змін і державна кадрова політика, проблеми правового забезпечення якої стають гальмом у розвитку держави і без прийняття нового закону про державну службу навряд чи вирішаться. Саме тому 24 червня 2010 р. на засіданні Ради регіонів, під головуванням Президента України, і розглядалось питання “Про стан державної кадрової політики та стратегію її розвитку на 2011—2020 р.”, що започатковує проведення справді широкомасштабної державної кадрової політики.

Зважаючи на викладене, зазначимо, що успіх радикальних соціально-економічних і політичних перетворень в Україні залежить насамперед від ефективної роботи органів державної влади всіх рівнів. Комплектування їх висококваліфікованими кадрами, спроможними забезпечити економічний і соціальний розвиток держави, набуло першочергового значення.

Для розв’язання цієї проблеми необхідно проводити єдину державну кадрову політику, науково обґрунтувати потребу державних органів та їх апарату у фахівцях, розробити ефективну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. В основу кадрового забезпечення мають бути покладені принципи демократичного добору, просування по службі за діловими якостями, постійного навчання державних службовців, заохочення їх до службової кар’єри, здійснення контролю за їх діяльністю, а також принцип політичної нейтральності державної служби.

Таким чином, стратегічним завданням системи кадрового забезпечення є формування високоморального, професійного, стабільного кадрового складу, здатного забезпечити виконання визначених законом завдань і функцій органів державної влади.

Література

1. *Варакіна Н. О.* Державна кадрова політика України у сфері державної служби: реалії сьогодення // *Держава та регіони.* — 2008. — № 4. — С. 64 — 67.

2. *Кагановська Т.* Шляхи удосконалення кадрового забезпечення державного управління // Вісник прокуратури. — 2009. — № 1. — С. 83—90.
3. *Малиновський В.* Державне управління: Навч. посіб. — Луцьк: Вежа, 2000. — С. 54—55.
4. *Малиновський В. Я.* Державне управління: Навч. посіб. — 3-тє вид., перероб. і допов. — К.: Атіка, 2009. — 608 с.
5. *Оболенський О. Ю.* Державна служба: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2003. — 344 с.

КОМПЛЕКС ФУНКЦІЙ ПАБЛІК РИЛЕЙШНЗ

Система зв'язків з громадськістю здійснює великий комплекс функцій в економічній, соціальній, політичній та духовно-культурній сферах життєдіяльності суспільства. У кожній із зазначених сфер функції системи паблік рилейшнз (ПР) та її елементів мають певні особливості, які виявляються передусім у процесі їх реалізації, пов'язаному із соціальним середовищем тієї чи іншої сфери. Однак за своєю сутністю основні функції єдині, загальні в усіх сферах суспільства. Таких функцій п'ять.

1. Аналітично-прогностична функція ПР — це вироблення інформаційної політики, її стратегії і тактики, які визначають події в динаміці. Ця функція забезпечує ретельне вивчення партнерів і громадськості, аналіз конкретних ситуацій при формуванні напрямів діяльності, оцінку громадської думки, підготовку масиву аналітичних даних для прийняття та реалізації ефективних рішень.
2. Організаційно-технологічна функція включає сукупні підходи і заходи з організації і проведення різних ПР-кампаній (виборчих, торговельних тощо), акцій, різного рівня ділових зустрічей, круглих столів, виставок, конфе-

ренцій з використанням засобів масової інформації, аудіо- і відеотехніки.

3. Управлінська функція системи ПР є центральною, інтегруючою. Поєднуючи всі інші функції, вона забезпечує формування громадської думки, регулювання й управління нею в інтересах організації та громадськості. Найскладнішим завданням цієї функції є досягнення консенсусу у визначенні та розумінні інтересів організації і громадськості та компромісу в їх реалізації, тобто забезпечення гармонії, взаєморозуміння між організацією і громадськістю з метою досягнення якомога оптимальних результатів.
4. Інформаційно-комунікативна функція передбачає і забезпечує продукування, тиражування інформації у межах виконання інформаційно-пояснювальної, пропагандистської та рекламної роботи, необхідної для формування і підтримки клімату всередині організації і в громадському середовищі, дотримання норм етики, моралі, доконалого стилю.
5. Консультативно-методична функція передбачає проведення консультацій з організації,

налагодження і здійснення відносин суб'єкта управління (фірми, закладу) з громадськістю. Розробка концептуальних моделей співпраці і соціального партнерства, програм, акцій і ПР-кампаній (політичних, господарських, духовно-культурних та ін.).

Реалізація функцій паблік рилейшнз відбувається на основі поєднання випробуваних методик із творчими пошуками, несподіваними підходами та оригінальними рішеннями і характеризується використанням різноманітних засобів та інструментів. У такій діяльності відбувається синтез потенціалу науки, високотехнологічної практики і неповторності мистецтва.

Основними завданнями паблік рилейшнз як науки та мистецтва є такі:

- Вивчення, аналіз та управління суспільною думкою.
- Аналіз і регулювання суспільних відносин інформативними методами.
- Висвітлення урядових відносин, забезпечення двостороннього спілкування на основі правдивої, цілковитої інформованості.
- Вивчення, аналіз, пояснення та використання в інтересах суб'єкта управління (господарювання) та громадськості певної організації виробничих, промислових, фінансових і міжнародних відносин.
- Дослідження споживчих відносин, реклама товарів і послуг.
- Створення іміджу організації, фірми та керівництва.

- Виявлення можливих тенденцій і випадків та передбачення, наукове прогнозування їх наслідків.

Найчастіше завдання ПР реалізуються із застосуванням засобів масової інформації, реклами, виставкової діяльності, публічних виступів, участі у представницьких заходах. Кожен із цих засобів має свою специфіку і по-різному використовується в ПР, а всі вони утворюють цілісну систему з притаманними їй настановами, соціально-технологічними особливостями.

Засоби масової інформації (ЗМІ) наділені великими можливостями у формуванні громадської думки, тому часто є головною опорою ПР-програм: до 80 % діяльності ПР-фірм припадає на взаємодію з журналістами і підготовку матеріалів для преси.

До засобів масової інформації належать періодичні друковані та електронні засоби поширення інформації. Серед них виокремлюють:

1. Газети — періодичні (щоденні, щотижневі), друковані на великих аркушах паперу (формати А-2, А-3, А-4), видання, які містять матеріали про поточні події суспільно-політичного, економічного, духовного, культурного життя. За територією поширення розрізняють загальнонаціональні, регіональні та місцеві газети; за тематикою — офіційні, загальнополітичні, ділові, галузеві, рекламно-інформаційні, розважальні; за використанням фарб — чорнобілі, кольорові, з кольоровими вставками.

Перевагами газет перед іншими засобами масової інформації

є масовість (їх читачі — широкі верстви населення), тривалий час функціонування (довго зберігаються, особливо в бібліотеках, до них можна звернутися будь-коли), вибірковість (окремі категорії населення обирають собі певні газети і шукають у них матеріали відповідно до своїх уподобань).

2. Журнали — періодичні (щотижневі, щомісячні, щоквартальні та ін.) видання, що виходять під постійними назвами, містять матеріали з різних питань, ілюстрації тощо. Журнали відрізняються тематикою, характером подачі матеріалу. Поступаючись газетам в оперативності, вони мають більше можливостей для аналізу процесів, явищ суспільно-політичного, економічного життя.

3. Інформаційні агентства — організації, установи, що оперативно збирають інформацію і передають її ЗМІ та іншим користувачам, організують прес-конференції, здійснюють іншу інформаційну діяльність, поширюють інформацію для преси, установ та організацій.

4. Видавництва — підприємства, головним змістом діяльності яких є підготовка, випуск і реалізація різних видів видань. Їх продукцією є книги, брошури, альбоми, календарі, плакати, листівки тощо, виготовлені на паперових та електронних носіях.

5. Електронні засоби масової інформації (радіо, телебачення) — підприємства, організації, які здійснюють виробництво і розповсюд-

ження аудіовізуальних програм і передач. Вони є найоперативнішими і найпоширенішими органами ЗМІ. Під час прямої трансляції ці засоби можуть зробити очевидцями події майже все населення Земної кулі, що не під силу газеті або журналу.

Сучасний соціально-відповідальний бізнес ґрунтується на ціннісних орієнтаціях, що передбачають безумовну повагу до особистісних якостей співробітників й усвідомлення ними своєї відповідальності перед організацією, дотримання корпоративних норм, традицій, дбайливе ставлення до її матеріальної та інтелектуальної власності, функціональних обов'язків, налагодження коректних ділових внутрішніх відносин.

Завдяки системному використанню ПР, можна забезпечити усвідомлення цих настанов керівництвом, менеджерами, персоналом організації, утвердити їх у повсякденній практиці. Отже, ПР дають змогу менеджменту враховувати політичну ситуацію, економічні реалії, ставлення суспільства до організації, забезпечувати соціальну відповідальність. Вони сприяють ефективному використанню потенціалу, особливо людського, цілеспрямованому впливу на громадськість. Усе це розширює можливості досягнення очікуваного економічного, соціального, політичного результату, а також збільшує перспективи подальшого розвитку.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Методи управління — це методи впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для практичного здійснення стратегічних та тактичних цілей системи управління. Ціллю системи, у свою чергу, є досягнення конкурентоспроможності продукції, послуги, організації та інших об'єктів на ринку.

Методи управління персоналом є невід'ємною частиною системи кадрової роботи, яку можна поділити на три підсистеми:

- підсистему аналізу, планування та прогнозування кадрів;
- підсистему підбору, розташування, оцінки та неперервної освіти кадрів;
- підсистему раціонального використання кадрів на виробництві.

На три групи зазвичай поділяють і методи керування кадрами: економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Економічні методи є елементами економічного механізму, за допомогою якого забезпечується функціонування та розвиток організації. Роль економічних методів управління персоналом полягає у мобілізації трудових ресурсів на досягнення певних результатів.

Тут найважливішим методом є мотивація трудової діяльності, що в більшості випадків полягає у матеріальному стимулюванні працівників. Головним мотиваційним фак-

тором, як правило, є заробітна плата. Крім того, істотний інструментарій управління персоналом являє собою система виплат, надбавок, пільг тощо, яка являє собою додаткові економічні важелі впливу на мотивацію працівника. Також до економічних методів можна віднести елементи соціального забезпечення співробітників, наприклад, оплата харчування, проїзду, відпочинку тощо. Застосування економічних методів має ґрунтуватися на їх окупності, тобто інвестування коштів у матеріальне стимулювання співробітників має принести прибуток організації за рахунок підвищення якості виконаних робіт за запланований період. Група адміністративних методів ґрунтується на застосуванні влади та нормативному забезпеченні трудової діяльності. Це методи прямого впливу, що носять директивний, обов'язковий характер. Вони реалізуються у формі організаційного та нормативного впливу.

Організаційний вплив включає в себе:

- організаційне регламентування (розробка положень про підрозділи, що визначають їх функції, права та обов'язки, розробка штатного розпису);
- організаційне нормування (розробка різноманітних нормативів, наприклад, трудових (розряди, ставки), нормативи

рентабельності, правила внутрішнього розпорядку тощо);

- організаційно-методичне інструктування (посадові інструкції, методичні вказівки щодо виконання робіт, трудові інструкції тощо).

При цьому не зазначаються конкретні особи та конкретні дати виконання.

Розпорядчі методи зазвичай ґрунтуються на організаційних.

Розпорядчий вплив висловлюється у формі:

- наказу;
- розпорядження;
- вказівки;
- постанови;
- інструктажу;
- команди;
- рекомендації.

Накази видаються лінійним керівником організації, розпорядження та вказівки — керівниками підрозділів. При цьому відзначаються конкретні виконавці та терміни виконання. Соціально-психологічні методи в цілому полягають у впливі на інтереси особистості, групи, колективу.

До соціально-психологічних методів належать:

- моральне заохочення;
- соціальне планування;
- переконання;
- повчання;
- власний приклад;
- регулювання міжособистісних та міжгрупових відносин;
- створення та підтримання морального клімату в колективі.

Для здійснення впливу на окрему особистість використовуються психологічні методи, для впливу на групу чи колектив — соціологічні.

До найважливіших результатів застосування психологічних методів можна віднести мінімізацію психологічних конфліктів (скандалів, образ, стресів тощо), управління формуванням кар'єри на основі психологічних особливостей кожного співробітника, забезпечення здорового клімату, формування організаційної культури на основі норм поведінки та образу ідеального співробітника. Соціологічні методи дають можливість встановити призначення і місце працівників у колективі, виявити лідерів, зв'язати мотивацію із результатами трудової діяльності, забезпечити ефективні комунікації, розв'язати виробничі конфлікти. Соціологічні методи також є науковим інструментарієм у роботі з персоналом та допомагають зібрати необхідні дані для підбору, оцінки, розташування та освіти персоналу, а також обґрунтовано приймати кадрові рішення. До інструментарію соціологічних методів належить анкетування, інтерв'ю, соціометричний метод, метод спостереження тощо. Методи управління персоналом також можна класифікувати за принципом належності до функцій управління — нормування, планування, організації, координування, стимулювання, контролю, аналізу, обліку. За цією ознакою можна виокремити забезпечення організації персоналом, оцінювання персоналу, організацію оплати праці, керування кар'єрою, професійну освіту, управління дисциплінарними відносинами, забезпечення безпечних умов праці. Р. А. Фатхутдинов, професор Російського державного університету інноваційних техноло-

гій та підприємництва, вважає, що загальноприйнята класифікація методів управління не повною мірою відображає їх сутність. На його думку, в основу класифікації методів управління варто покласти іншу ознаку — ступінь свободи об'єкта управління у зв'язку із впливом на нього суб'єкта. Індивідуум як об'єкт управління може мати такі ступені свободи:

- обмежену свободу, за якої суб'єкт управління примушує залежний об'єкт виконувати плани та завдання;
- мотиваційну свободу, за якої суб'єкт управління має знайти обґрунтовані мотиви, що спонукають об'єкт до виконання планів чи завдань;
- високий ступінь свободи, за якої суб'єкт управління повинен з використанням логіки та психології формувати метод впливу на відносно незалежний об'єкт управління, ставлячи на перше місце вивчення психологічного портрету керуваної особистості та тенденції

її розвитку. Для об'єкта управління у цьому випадку задоволення первинних фізіологічних потреб не є пріоритетним, для нього важливішим є задоволення вищих потреб (самореалізації, самовираження).

Виходячи із розглянутих ступенів свободи об'єкта, методи управління, за Фатхутдиновим, варто розподіляти на три групи: примусу, спонукання, переконання. Проте, детальніше розглядаючи методи, запропоновані професором, неможливо не помітити паралелі між його класифікацією та класифікацією, прийнятою більшістю. Метод примусу відповідає адміністративному, метод спонукання — економічному. Таким чином, ознайомившись із різними точками зору на методи управління персоналом та їх класифікацію, можна стверджувати, що ці методи поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Вони тісно пов'язані між собою та є важливою частиною роботи кадрової служби, які дають можливість організації займати гідне місце на ринку.

ОСОБЛИВОСТІ ДОГОВІРНИХ ВІДНОСИН ТУРОПЕРАТОРА І ТУРАГЕНТА

Законодавство вимагає оформлювати операції між юридичними особами тільки у письмовій формі — шляхом укладання між ними договорів. Не є винятком і угоди між туроператором і турагентом.

На жаль, багато керівників — як туроператори, так і турагенти — не приділяють належної уваги юридично правильному оформленню цих відносин. Одні вважають, що всі питання можна вирішити в міру їх виникнення шляхом переговорів, інші просто не вважають за потрібне уважно читати нудний текст договору. Деякі турагенти вважають марним аналізувати договір з туроператором, оскільки, як їм здається, все одно не зможуть вплинути на його дотримання. Це небезпечні помилки. По-перше, як правило, дружні стосунки закінчуються саме там, де починаються товарно-грошові. По-друге, лінь — це вада, несумісна з бізнесом. По-третє, далеко не всі туроператори залишаються глухі до прохань своїх агентів про зміну договору, тим більше, якщо вони обґрунтовані юридично і виходять не від однієї, а від кількох фірм. По-четверте, залежно від договору з туроператором турагент повинен будувати свої відносини з туристами.

Чим же ризикує турагент та туроператор, підмахуючи договір “не

дивлячись”? І на що необхідно звернути увагу при його укладанні?

При найближчому розгляді виявляється, що договір зовсім не такий складний, яким здається на перший погляд. Частина відносин між туроператором і турагентом визначена законодавством і абсолютно не залежить від того, що з цього приводу написано в самому договорі, оскільки закон має пріоритет. Таку інформацію договору можна сміливо пропустити, пробігши по ній поглядом лише “по діагоналі”. А на чому ж загострити увагу? Спробуємо зупинитись на таких основних моментах.

Перед тим як читати договір, його необхідно десь знайти. Зазвичай туроператори розміщують договори на своїх сайтах у вільному доступі. Рідше зустрічається ситуація, коли турагенту необхідно зареєструватися на сайті туроператора, щоб отримати доступ до договору. І зовсім рідко трапляється, коли туроператор висилає договір на запит агента.

Крім того, багато туроператорів захищають свій договір, розміщений на сайті, від внесення до його тексту змін. При цьому, зазвичай, доступними для редагування залишають ті поля договору, які має заповнити турагент. Це дає підстави туроператору сподіватися, що турагент не вноситиме в типовий договір будь-

які несанкціоновані зміни. Адже для цього турагенту знадобиться своїми руками набрати на комп'ютері як мінімум один лист тексту договору. Розрахунок на лінощі, як правило, виправдовується.

Отже, які ж види угод зазвичай пропонують туроператори своїм дилерам? Спробуємо розібратися в них:

- Агентський договір. Це стандартний варіант, передбачений Федеральним законом “Про основи туристської діяльності в Російській Федерації”. У рамках цього виду угоди турагент зобов’язується за винагороду здійснювати за дорученням туроператора юридичні та інші дії (просування і реалізацію туристського продукту) від свого імені, але за рахунок туроператора або від імені та за рахунок туроператора. На цьому виді відносин ми зупинимося більш докладно нижче.
- Договір надання послуг. Дехто досі помилково називає його договором купівлі-продажу. У зв’язку з цим потрібно мати на увазі, що купівлі-продажу (за деякими винятками) може бути підданий або товар, або майнове право. У той час як туристський продукт чітко визначений законодавством як комплекс послуг. Але оскільки термін “купівля-продаж” міцно закріпився в туризмі з часів першої редакції Федерального закону “Про основи туристської діяльності в Російській Федерації”, можна вважати

його жаргонним, не забуваючи при цьому, що суд працює на мові закону, а не жаргону. За договором щодо надання послуг виконавець зобов’язується за завданням замовника надати послуги, а замовник зобов’язується оплатити ці послуги. Подібні договори часто пропонують своїм дилерам туроператори, які володіють значною часткою ринку і, як наслідок, мають можливість нав’язати дилерам будь-які, навіть найневигодніші, умови співпраці. Зверніть увагу, що за цим договором туроператор є виконавцем, а його дилер — замовником, а не турагентом. Тобто дилер перестає бути професійним учасником туристичного ринку. Для туроператора це означає, що в його договорі з дилером всі нюанси турпослуг мають бути висвітлені максимально докладно. Дилер, як непрофесійний учасник ринку, не зобов’язаний знати, наприклад, епідеміологічний стан в тому чи іншому регіоні, правила безпеки та інші особливості подорожі; їх повинен повідомити йому професіонал. Причому повідомити так, щоб потім це можна було підтвердити документально. Фактично має вийти не що інше, як договір про реалізацію туристського продукту — точно такий самий, який укладається із звичайним туристом. При цьому доволі безглуздий вигляд мають спроби окремих туроператорів

відзначити в договорі, кому і як повинен дилер згодом реалізувати турпродукт. Утім, треба віддати належне туроператорам, які пропонують своїм дилерам договори послуг: багато хто з них разом з цим договором одразу пропонує дилеру зразок договору з туристом. Хочеться вірити, що цей зразок опрацьований юристами туроператора так само добре, як і свій власний. Але в що можна повірити остаточно, так це в те, що він враховує все різноманіття особливостей роботи всіх турфірм-дилерів, які, до того ж, є дилерами не в одного туроператора, а в багатьох.

У турфірми-дилера при роботі за договором надання послуг виникають набагато більш серйозні проблеми, ніж у туроператора. Вона вже не зможе укласти з туристом договір про реалізацію турпродукту, оскільки цей вид договорів мають право укладати тільки туроператори і турагенти. Формулювання Федерального закону “Про основи туристської діяльності в Російській Федерації” таке, що формально дилер взагалі не може реалізувати придбаний ним у туроператора комплекс послуг як турпродукт. Отже, йому доведеться здійснювати реалізацію туристу комплекс турпослуг (не турпродукту). Це означає, що дилер, а не туроператор, безпосередньо відповідатиме перед туристом за належне

надання цих послуг. Хоча потім він зможе пред’явити свої претензії туроператору, але ж скільки сил доведеться на це витратити. Це також означає, що турист, наприклад, може вимагати зазначити в договорі з ним окремо вартість кожної турпослуги (адже це вже не турпродукт, цілісна вартість якого захищена законом).

Також потрібно враховувати, що багато турфірм-дилерів застосовують спрощену систему оподаткування. Щоб не втратити право на її застосування, їхні доходи не повинні перевищувати встановленого законодавством ліміту. У випадку роботи таких дилерів за турагентськими договорами, їхнім доходом з метою оподаткування вважається тільки агентська винагорода і додаткова вигода (якщо вона є).

Укладення договорів з постачальниками послуг.

Контрактно-договірні взаємовідносини в туризмі регулюються нормами міжнародного та національного цивільного права.

На міжнародному рівні ці відносини регулюються такими основними документами: Міжнародною конвенцією за контрактом на подорож, що прийнята 22.10.1970 р. Генеральною асамблеєю Всесвітньої асоціації туристичних агентств (ФУААВ); Положенням по туристським контрактам та обмінам, прийнятим на Віденській зустрічі держав — учасниць Ради Безпеки Ради Європи (НБСЄ) у 1992 р.

МЕТОДИ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО ВПЛИВУ НА ПЕРСОНАЛ: ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ В УМОВАХ АДАПТАЦІЇ ДО РИНКУ

Нині економіка України розвивається в напрямі створення конкурентних форм функціонування. Сучасний період економічного розвитку нашої країни супроводжується заміною адміністративно-командної системи на ринкову. Приймати напружені плани, знижувати собівартість, упроваджувати нові види продукції високої якості та потрібного асортименту в сучасний період реформування економіки на ринкових засадах необхідно на основі використання того набору ресурсів, який має в розпорядженні підприємство. В умовах адаптації до ринку досягнення цілей передбачає отримання максимального ефекту за мінімальними витратами, тобто з такою організацією діяльності, за якої працівники спрямовують свої зусилля на досягнення загальних цілей на основі відповідної мотивації праці.

Тому дуже важливим в умовах адаптації до існуючих умов є стиль керівництва на підприємстві — система методів керівництва, які постійно використовуються і відображають неформальну сторону процесу управління у вигляді прийомів і застосовуються у повсякденній практиці. Практична їх реалізація здійснюється за допомогою системи методів управління, серед яких

важливе місце займають соціально-психологічні методи.

Привести в дію організовану систему, щоб одержати потрібний результат, можна лише через вплив на неї керуючого органу чи особи. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які й забезпечують досягнення поставлених цілей. Соціально-психологічні методи доповнюють організаційні та економічні й сукупно утворюють необхідний арсенал засобів управління діяльністю підприємства, будь-якого суб'єкта підприємницької чи іншої діяльності.

Соціально-психологічні методи управління — це способи та прийоми впливу керуючої системи підприємства на керовану систему, які використовують індивідуальну та групову свідомість, психологію, ґрунтуються на суспільно-значущих морально-етичних категоріях, цінностях, вихованні та покликані підвищувати трудову активність працівників і створювати відповідні соціально-психологічні умови для їх трудової діяльності. Об'єктом впливу цих методів є групи людей та окремі особи. Соціально-психологічні методи управління — це два аспекти управлінського впливу на працівників (соціального та психологічного).

Соціальний вплив проявляється через сукупність конкретних способів і прийомів, спрямованих на формування й розвиток виробничого колективу, трудову і творчу активність його працівників, формування духовних інтересів людей та їх світогляд, створення у колективі позитивного соціально-психологічного клімату, оптимальної згуртованості, досягнення загальної мети шляхом забезпечення єдності інтересів, розвитку ініціативи. В їх основі лежать потреби, інтереси, мотиви, цілі.

Психологічний вплив полягає у регулюванні взаємовідносин між членами виробничого колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. Об'єктом психологічних методів на рівні підприємства є працівник, суб'єктом — менеджер. Психологічний вплив ґрунтується на використанні різноманітних факторів: інформованості про результати праці, моральному спонуканні до творчості, ініціативи, активності, якості праці, врахуванні психологічних особливостей працівників, забезпеченні перспективного соціального та професійного росту, справедливості матеріального стимулювання, підборі працівників з урахуванням їхніх психологічних характеристик. Можливо впливати на працівника за допомогою психологічних прийомів (власний приклад, авторитет) з метою перетворення адміністративного завдання на внутрішньоусвідомлену потребу людини.

Професійне використання соціально-психологічних методів управління сукупно з економічними та організаційними методами управління

здебільшого забезпечує достатньо ефективне керівництво підприємством. Вибір конкретних соціально-психологічних методів управління визначається компетентністю менеджера, його організаторськими здібностями, знаннями в галузі соціальної психології, досвідом роботи з кадрами.

В умовах адаптації до ринку збільшується значення соціально-психологічних методів управління на підприємстві, а саме:

1. Зростає роль менеджерів по роботі з персоналом.
2. Збільшується кількість методів підбору персоналу.
3. Використовуються сучасні методики оцінки й атестації персоналу.
4. Відбувається активний розвиток та навчання працівників.
5. Удосконалюється система стимулювання.
6. Використовується зарубіжний досвід застосування соціально-психологічних методів менеджменту, адаптуючи його до сучасних умов українського підприємства.
7. Відбувається підтримання корпоративного духу компанії, її цінностей, традицій.

Провідними цілями менеджменту в умовах ринкової економіки є підвищення ефективності функціонування організації та поліпшення якості трудового життя працівників, при цьому необхідно поєднати інтереси працівників і підприємства. Вміле використання соціально-психологічних методів разом з організаційними та економічними виводять підприємство на необхідний рівень розвитку.

МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) — поняття багатогранне. Воно включає такі види діяльності: зовнішню торгівлю, міжнародне виробниче кооперування, міжнародне науково-технічне співробітництво, міжнародне інвестиційне співробітництво, валютно-фінансові і кредитні операції. Кожен із видів ЗЕД здійснюється у певних формах. Наприклад, формами зовнішньої торгівлі є експорт, імпорт, реекспорт, реімпорт. Формами виробничої кооперації — спільне виробництво на основі спеціалізації, спільні підприємства двох чи більше зарубіжних партнерів, підрядна кооперація тощо.

Матеріальна основа ЗЕД — зовнішньоекономічний комплекс країни (регіону). Він являє собою сукупність галузей, підгалузей, об'єднань, підприємств та організацій, що виробляють продукцію на експорт чи використовують імпорتنу продукцію та здійснюють інші види і форми ЗЕД.

Важливим завданням у розвитку зовнішньоекономічного комплексу країни є об'єднання виробничих і зовнішньоекономічних видів діяльності в єдину органічну, успішно функціонуючу систему. Умовами успішного розвитку зовнішньоекономічного комплексу на сьогодні є:

- зміцнення й нарощування експортного потенціалу;
- активна участь у різних формах міжнародного спільного підприємництва;
- підвищення конкурентоспроможності підприємств та виробничо-господарського комплексу;
- розширення самостійної діяльності підприємств, фірм регіонів країни у здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

З'ясувавши суть і зміст поняття “зовнішньоекономічна діяльність”, можна дати визначення поняття “менеджмент зовнішньоекономічної діяльності”. У найзагальнішому вигляді він являє собою управління виробничо-господарською та комерційною діяльністю підприємства, що пов'язано з його виходом на зовнішній ринок, у зовнішнє міжнародне середовище з метою більш повного використання зовнішніх (міжнародних) факторів економічного росту.

В ролі системи управління тут виступає зовнішньоторговий апарат управління підприємства, а в ролі системи, якою управляють (об'єктом управління), виступають виробничі, функціональні та інші підрозділи цього підприємства, які беруть участь прямо або за допомогою посередника у зовнішньоторгових опе-

раціях, з урахуванням вибраної зовнішньоекономічної стратегії.

Мета управління підприємством — це кінцевий бажаний результат, що досягається шляхом не лише внутрішніх, а й зовнішніх (міжнародних) факторів економічного росту.

Оскільки ЗЕД як об'єкт цього виду управління є складовою господарської діяльності підприємства, то й менеджмент ЗЕД розглядається як складова загального менеджменту підприємства. Такий підхід до визначення поняття менеджменту ЗЕД має важливе практичне значення. Він дає можливість глибше розглянути його зміст, з'ясувати спільні риси й відмінні особливості у зіставленні з внутрішнім менеджментом.

Отже, будучи складовою загальнофірмового управління, менеджмент ЗЕД має з ним спільні риси. Насамперед, це належить до загальної стратегії підприємства. Загальна ринкова стратегія підприємства — основний орієнтир при організації управління ЗЕД. Спільними у своїй основі для внутрішнього і зовнішнього менеджменту є також принципи і функції управління, технологія прийняття рішень, основні методи управління тощо.

Водночас менеджмент ЗЕД має свої специфічні риси, що обумовлено особливостями об'єкта управління, зокрема тим, що:

- керована господарська діяльність підприємства здійснюється в іншій (зовнішній) сфері та на іншому (міжнародному) рівні;
- охоплює більш широкий територіальний простір, різний по наявності природних багатств, кліматичних, часових та інших факторів;
- у світових господарських зв'язках бере участь більша кількість господарських суб'єктів, що функціонують у різних політичних, економічних, правових та культурних умовах, і таких, що мають своє уявлення про цінності;
- у ролі суб'єктів ЗЕД виступають не лише підприємства і виробничо-господарські комплекси, а й держави з власною зовнішньоекономічною політикою, а також стратегією у сфері ЗЕД, своєю сукупністю інструментів впливу на цю сферу.

У міжнародній сфері широко використовуються міждержавні інструменти й засоби впливу на зовнішньоторгові та інші відносини господарських суб'єктів. Усе це і виявляє той факт, що менеджмент ЗЕД — відносно самостійна частина загального (внутрішнього) управління підприємством. Він має свою специфічну мету, завдання і функції, свої закономірності, правила і норми, які треба знати і враховувати у практичній діяльності з управління ЗЕД.

СУЧАСНІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ

Якість роботи, що виконується, визначається не лише здібностями персоналу, а й мотивацією працівника застосовувати свої здібності та розкривати власний потенціал. Мотивація — це внутрішні властивості людини, складова характеру, пов'язана з його інтересами, що визначає його поведінку в організації. Мотивація спрямована на задоволення вимог та очікувань працівників [1].

Задоволенням вимог та очікувань працівників, як правило, є:

- економічна винагорода (оплата праці, матеріальне заохочення,

забезпечення безпеки праці, дотримання прав робітників тощо);

- внутрішнє задоволення працею (інтерес до роботи, різноманітність, можливість подальшого росту тощо);
- соціальні взаємовідносини (навколишнє середовище, взаємна підтримка, належність до тієї або іншої групи, статус, соціальна підтримка тощо).

Досліджень про поведінку працівників на виробництві дуже багато. Основні теорії мотивації відображено в таблиці [2].

Основні теорії мотивації

Теорія	Автор або головний послідовник	Основні концепції
1	2	3
Класична	Фредерік В. Тейлор	Люди значною мірою будуть зацікавлені в праці, якщо їх винагороду (матеріальну) тісно пов'яжуть з результатами праці
Теорія потреб	Абрахам Х. Маслоу	Коли основні фізіологічні потреби задоволені, потреби більш високого порядку стають домінуючими і мають бути враховані при мотивації вчинків
Теорія людських відносин	Ренсіс Лікерт	Керівник є ключовим фактором мотивації. Йому потрібно дати відчуття робітнику, що той є членом колективу і займає в ньому важливе місце
Теорія очікувань	Віктор Врум	Мотивація робітника залежить від того, що саме він очікує від тих речей, які є важливими для нього як винагорода за його чудову працю (поведінку)
Фактор "2"	Фредерік Херцберг	Фактори підтримки (умови праці) можуть викликати у робітника почуття незадоволеності, але вони не є головними мотивуючими факторами. До останніх належать потреби більш високого порядку, такі як суспільне визнання, робота сама по собі та можливість росту

1	2	3
Теорія X і Y	Дуглас Мак-Грегор	Умови передбачають, що деякі індивідууми не люблять працювати. Такі люди можуть добре працювати тільки під наглядом (теорія X). Інші самі мотивують для себе потребу працювати та знаходять внутрішнє задоволення в праці, якщо для цього створені необхідні умови (теорія Y)
Теорія установок цілей	Едвін А. Локе	Свідомі потреби особистості визначають її дії. Ціль буде впливати на зусилля та на вибір поведінки
Теорія потреби досягнення	Девід Ц. Мак-Клеланд	Шляхом встановлення порядку винагороди (визнання, просування по службі, досягнення певного службового становища тощо) та посилення очікування, що винагорода буде результатом кращої поведінки (роботи), можна посилити мотивацію більш продуктивної та якісної роботи
Теорія зміни поведінки	Б. Ф. Скінер	Поведінка може бути керованою, уточненою та зміненою завдяки певним змінам у системі заохочень
Справедливість Гуманітарний обмін	Д. Стейсі Адамс	Основним джерелом мотивації праці є справедливість, яку працівник очікує зустріти в трудовому колективі

Результат діяльності підприємства значною мірою залежить від формування системи мотивації персоналу, яка полягає у здійсненні об'єктивної кількісної та якісної оцінки трудової активності працівника і визначенні відповідної винагороди. Винагорода може бути моральна та матеріальна, форми і розмір її мають відповідати витраченим зусиллям. І лише тоді можна говорити про спонукальні мотиви до подальшої ефективної роботи працівника.

Моральні способи мотивації задовольняють психологічні потреби працівників через публічне визнання перед керівництвом і колективом особливих результатів, навичок, здібностей, знань і зусиль працівника. Для цього використовують: вітання керівництва, грамоти, занесення у списки кращих працівників підприємства та ін. Інколи моральні стимули поси-

люються матеріальними: особистою премією, оплатою оздоровчих чи туристичних путівок, направленням на навчання чи стажування.

Матеріальне стимулювання праці задовольняє насамперед первинні (фізіологічні) потреби працівників в їжі, одязі, житлі, навчанні, а також матеріалізовані психологічні: престижне авто, дорогий курорт, концерти відомих артистів та ін. Матеріальне стимулювання має своє відображення у розмірі та складових заробітної плати.

Література

1. *Абрамов В. М. та ін.* Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку / В. М. Абрамов, В. М. Данюк, А. М. Колот. — О.: ОКФА, 1995.
2. *Основи економічної теорії:* Навч. посіб. — Ч. 1. — ТІНГ, 1994.
3. *Петюх В. М.* Ринок праці та зайнятість: Навч. посіб. — К.: МАУП, 1997.

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

Існують різні визначення конфлікту, але всі вони підкреслюють наявність протиріччя, що виникає в процесі соціальної взаємодії та є протидією суб'єктів конфлікту і зазвичай супроводжується негативними емоціями. Необхідно відмітити найживаніші визначення.

Конфлікт — це зіткнення протилежних інтересів, поглядів; крайнє загострення суперечностей, яке призводить до ускладнень або запеклої боротьби. В історії соціології природа та сутність конфлікту визначалися по-різному. Г. Спенсер розглядав конфлікт як необхідне явище в історії розвитку людства, стимул соціального розвитку; М. Вебер позначав його як боротьбу; Т. Веблен, К. Левін, Г. Зіммель та ін. визначали його як спір та форму соціалізації індивіда; Р. Парк включав конфлікт до числа чотирьох основних видів соціальної взаємодії, поряд зі змаганням, пристосуванням та асиміляцією; американський соціолог Л. Козер розглядав конфлікт як ідеологічне явище, яке відбиває спрямованість та почуття соціальних груп або індивідів у боротьбі за об'єктивні цілі — владу, зміну статусу, перерозподіл доходів, переоцінку цінностей тощо. Він вважав конфлікт важливим елементом соціальної взаємодії, який сприяє припиненню або зміцненню

соціальних зв'язків. Американський соціолог Л. Козер у праці “Функції соціального конфлікту” зазначав: “Соціальний конфлікт — це боротьба людей, які дотримуються різних цінностей за отримання статусу, влади, нових благ. Метою цієї боротьби є не тільки досягнення таких омріяних цінностей, а й нейтралізація, обмеження дії, а то й повне виключення противника з гри”. Кожна соціальна система, писав італійський економіст і соціолог Вільфредо Парето, є гетерогенною, неоднорідною. Між її окремими елементами постійно виникають певні протиріччя, суперечки, в основі яких лежать конкретні інтереси. Звичайно, не обов'язково, щоб наявність цих протиріч викликала конфлікт, але за певних обставин можливість вибуху конфлікту завжди існує. Конфлікти й конфліктні ситуації є супутниками людини у різних сферах її життєдіяльності. За обсягом вони охоплюють різні соціальні структури суспільства.

Основними причинами конфлікту вважаються:

- розподіл ресурсів (вони завжди обмежені, а на їх використання претендує кілька сторін);
- різниця у цілях (спеціалізація, конкретизація та дроблення на підрозділи передбачає їх різну стратегічну спрямованість);

- взаємозалежність у досягненні результату (вимагає співробітництва, хоча, реалізуючи власні завдання, люди інколи нехтують іншими);
- різниця в уяві та цінностях (відсутність об'єктивної оцінки ситуації);
- незадовільні комунікації (відсутність повної та достовірної інформації);
- різниця у досвіді та манері поведінки;
- різка зміна подій чи умов.

У всіх ситуаціях, якщо це тільки можливо, необхідно запобігати негативним конфліктам. У конфлікти потрібно втручатися таким чином, щоб ситуація не вийшла з-під контролю. Для цього керівникові необхідно:

- 1) усвідомити і прийняти те, що між певними людьми та групами людей є розбіжності у сприйнятті цінностей, понять, в очікуваннях і потребах;
- 2) бути відвертим щодо себе та працівників;
- 3) приділяти достатньо уваги й зусиль для того, щоб більше дізнатися про своє оточення;
- 4) ніколи не думати, що ти завжди правий, а підлеглі — ні;
- 5) ніколи не ображатися, якщо інші не підтримують твоїх ідей;
- 6) уважно слухати, що говорять працівники;
- 7) давати можливість співробітникам повністю висловлювати свої думки;
- 8) навчати співробітників на прикладах урегульованих конфліктних ситуацій.

Конфлікт в організації — це відкрита форма існування суперечностей інтересів, що виникають у процесі взаємодії людей при вирішенні виробничих та особистих питань. Запобігання конфлікту вимагає вміння управляти процесом вирішення конфліктної ситуації до того моменту, як вона переросте у відкрите протистояння.

Управління конфліктом — це здатність керівника побачити конфліктну ситуацію, осмислити її та здійснити запобіжні дії щодо її вирішення.

Конфлікт в організації практично завжди помітний, оскільки має певні зовнішні прояви: високий рівень напруженості в колективі; зниження працездатності; погіршення виробничих і фінансових показників. Дослідження конфлікту і пошук його причин — це наступна важлива стадія управління конфліктом в організації.

Сучасна конфліктологія виділяє два основні типи вирішення конфлікту в організаціях:

- авторитарний тип, коли вирішення конфлікту здійснюється шляхом застосування владних повноважень;
- партнерський тип вирішення конфлікту, під час якого застосовуються конструктивні способи.

Отже, відзначимо, що в кожній організації дуже важливо прагнути до швидкого і повного вирішення конфліктів, інакше вони можуть стати перманентними (постійними). Важливе значення при цьому має створення сприятливої атмосфери співпраці, доброзичливих

міжособистісних відносин членів колективу в процесі трудової діяльності, вміння відрізняти причини від приводів, обирати найрезультативніші способи вирішення конфліктів. Це одне з найперших завдань керів-

ника організації. Адже ефективно управляти — це вміння створювати таку атмосферу, в якій з мінімальними втратами реалізовувалися б поставлені перед організацією завдання.

СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ УМОВ ДІЯЛЬНОСТІ КОЛЕКТИВУ

Людина — первинний елемент будь-якої соціальної спільноти. Вона потребує спілкування з собі подібними і, мабуть, отримує радість від такого спілкування. Більшість з нас активно шукають взаємин з іншими людьми.

Господарська сфера життя суспільства тривалий час описувалася лише за допомогою таких понять, як “сировина”, “техніка”, “робоча сила”, “товар”, “гроші”, “ефективність”, “прибуток” і т. п. І нині вони по праву є основою понятійного апарату економічної науки. Але звіднедавна в економічних працях почали з’являтися категорії зовсім іншого роду, наприклад такі, як людські відносини, морально-психологічний клімат, стиль керівництва, самовдосконалення, профілактика конфліктів, кодекс честі підприємця тощо. Ці категорії засвідчили процес взаємопроникнення, зближення економічної і психологічної галузей знання, які традиційно так далеко перебували одна від одної, що здавалися не-сумісними.

Управління великою компанією потребує чіткої координації і прагматизму. Однак у більшості організацій для досягнення великого результату необхідні нові підходи в управлінні. Одним із таких підходів є сприятли-

вий соціально-психологічний клімат, емоційне управління, елементи якого були присутні в усі часи і в будь-якій компанії. Раніше говорити про це було не прийнято. Теоретики всіх бізнес-шкіл минулого та сучасного створювали й описували пласкі детерміновані системи управління, яким і навчали своїх наступників. У таких системах управління головними вимірювачами управлінського потенціалу були інтелектуальні рівні керівника і компанії в цілому. При цьому до уваги не брався емоційний аспект, оскільки вважалося, що він не має значного впливу на результат.

Проблема груп і колективів — одна з актуальних у соціальній психології, давно привертає увагу вітчизняних психологів. У перші роки радянської влади цією проблемою займалися Л. Н. Войтоловський, М. А. Рейспер, К. Н. Корнілов, В. А. Вагнер, Б. В. Беляєв, В. А. Артемов, В. М. Бехтерев, М. В. Ланге, А. С. Залужний та ін.

Розглянемо основні положення з питань створення сприятливих соціально-психологічних умов діяльності колективу, зокрема соціально-психологічний мікроклімат у колективі.

Для забезпечення ефективної роботи персоналу необхідно створен-

ня атмосфери конструктивної співпраці, за якої кожен член колективу зацікавлений у найповнішій реалізації своїх здібностей. Створення такої соціально-психологічної атмосфери є найскладнішим завданням управління персоналом. Вона створюється на основі розробки систем мотивації, оцінки результатів праці, вибору стилю управління, відповідного конкретній ситуації.

Людина є істотою соціальною, тобто такою, існування якої можливе лише за умови перебування у середовищі інших людей. Соціальне середовище людини багатшарове й охоплює соціальний клас, певний прошарок суспільства, сім'ю, а також колектив, у якому людина працює. Основні соціальні контакти і взаємовідносини складаються у трудовому колективі, де людина проводить більшу частину свого життя і формується як особистість.

Якість соціально-психологічного клімату в колективі визначає ставлення керівника до суспільства в цілому, до своєї організації і до кожної людини окремо. Якщо в його розумінні людина уявляється як ресурс, сировинна і виробнича база, то такий підхід не дасть належного результату.

Аналізуючи основні фактори психологічного клімату, можливо виділити насамперед відносини людей та умови спільної діяльності.

Соціально-психологічний клімат виражає загальну налаштованість і ступінь задоволеності працівників організацією особистої праці, стосунками з іншими співробітниками та загальним рівнем організованості. Таке налаштування співробітників

обумовлена внутрішньоорганізаційними, внутрішньосистемними факторами та відносно нейтральна щодо позасистемних впливів.

Забезпечення психологічної згуртованості колективу передбачає її досягнення як на горизонтальному рівні міжособистісних стосунків, так і на вертикальному рівні взаємин між керівником і підлеглим. Важливим засобом досягнення в колективі психологічної згуртованості і сумісності по вертикалі є відповідність офіційного статусу керівника і його лідерського становища в групі. Подібність і розбіжності соціальних установок породжують симпатії чи антипатії між членами колективу, визначають рівень їх сумісності.

Сумісність — ефект від взаємодії людей, що означає максимальне суб'єктивне задоволення партнерів один одним за певних зусиль і значної взаємної ідентифікації. Це оптимальне поєднання людських рис, що сприяє досягненню успіху в спільній діяльності. Впливають на ефективність взаємодії і біоритми людини.

Якщо колектив досягає високих результатів у спільній діяльності внаслідок колосальних затрат психічної енергії, нервових зривів, це змушує сумніватися у психологічній сумісності його учасників. Відсутність сумісності в групі людей, залучених до виконання суспільно чи особистісно значущої діяльності, за певних умов може спричинити конфлікт.

Конфлікт — це протиріччя, що виникає між людьми у зв'язку з вирішенням тих або інших питань соціального чи особистого життя. Стан конфлікту характеризується гостри-

ми негативними емоціями, переживанням його учасників. Конфлікт може виявитися на рівні свідомості окремої людини — це внутрішньо-особистісний конфлікт, а також у міжособистісній взаємодії та на рівні міжособистісних групових стосунків.

У кожному трудовому колективі розрізняють два види стосунків — формальні і неформальні. Формальна структура колективу встановлюється виходячи із офіційних обов'язків кожної особи у певній організації, посадових інструкцій і наказів керівників. Неформальна структура значною мірою ґрунтується на міжособових стосунках, симпатіях і антипатіях працівників, їхніх інтересах, ціннісних орієнтаціях тощо. Узгодженість колективу визначається ступенем близькості формальної та неформальної структур. Завдання полягає в тому, щоб не було великих розбіжностей між цими структурами, які можуть призвести до нездорового морально-психологічного клімату в колективі.

Таким чином, колектив — це група об'єднаних загальними цілями і завданнями людей, що досягла в процесі соціально-ціннісної спільної діяльності високого рівня розвитку.

Соціально-психологічний клімат — це не статичне, а доволі дина-

мічне утворення. На різних етапах розвитку трудового колективу спостерігається динаміка модальності емоційності стосунків. На першому етапі становлення колективу емоційний фактор відіграє головну роль. На етапі ж утворення колективу все більшого значення набувають когнітивні (пізнавальні) процеси, і кожна особистість виступає не тільки як об'єкт емоційного спілкування, а й як носій певних особистісних якостей, соціальних норм та установок. Саме на цьому етапі відбувається формування спільних поглядів, ціннісних орієнтирів, норм і символів.

Об'єктом наукових розвідок може бути розробка моделі моніторингу діяльності державних службовців з надання публічних послуг та методики її практичного використання.

Література

1. *Андреева М. П.* Профессиональные задачи социальной психологии в новой ситуации // Психол. журн. — Т. 26. — 2005. — № 5. — С. 9—13.
2. *Кафидов В. В.* Теория организации: Учеб. пособие для вузов / В. В. Кафидов, Т. В. Скипетрова; Рос. гос. аграрный заоч. ун-т, Ин-т государственного управления, менеджмента и информатики. — М.: Фонд "Мир": Акад. проект, 2005. — 144 с.

СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Процеси управління мають місце там, де здійснюється спільна діяльність людей для досягнення певних результатів.

Управління здійснюється за загальними законами в усіх складних динамічних системах (соціальних, психологічних, біологічних, технічних, економічних, адміністративних та ін.) і ґрунтується на одержанні, опрацюванні й передачі інформації. Головною ознакою управління в соціальних системах є створення рішення на основі аналізу й оцінки інформації суб'єктом управління (керівником). Об'єктом соціально-психологічної теорії управління є форми взаємодії людей у структурах, групах і колективах, що реалізують правоохоронні, економічні, політичні, виробничі завдання.

Формування людини як особистості та її діяльності завжди здійснюється в соціальних структурах, у зв'язку з чим особливе значення набувають соціальні форми управління: економічні, політичні, педагогічні, правові (юридичні), правоохоронні, морально-ідеологічні (норми моральності, релігійні заповіді), культурологічні тощо.

Наукова організація управління потребує застосування керівником системного аналізу ситуації, побудови (у вигляді розумових уявлень або матеріалізованих схем, планів) моделі керованого об'єкта та його можливих

змін, моделювання процесів фахової діяльності (побудова професіограм) та поведінки особистості (психограм людей), що створять конкретну соціально-психологічну структуру. Управління в соціальних структурах містить у собі не тільки суто психологічні взаємозв'язки між людьми, але також важливі для реалізації цілей соціальних груп економічні, культурні, політичні, правові, правоохоронні, виробничі, екологічні та інші відносини, у сфері яких здійснюється конкретна діяльність людей.

Персонал — весь особовий склад підприємства, який являє собою групу, об'єднану за фаховими або іншими якостями.

Управління персоналом — цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників та фахівців підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики та методів управління персоналом.

Ця діяльність полягає у формуванні системи управління персоналом, плануванні кадрової роботи, проведенні маркетингу персоналу, визначенні кадрового потенціалу і потреби організації у персоналі. Технологія управління персоналом організації охоплює широкий спектр функцій — від прийому до звільнення кадрів. Вона передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне,

правове і діловодне забезпечення системи управління персоналом. Керівники і працівники підрозділів системи управління персоналом організації також вирішують питання оцінки діяльності підрозділів системи управління організації, оцінки економічної і соціальної ефективності вдосконалення управління персоналом.

Основним структурним підрозділом з управління кадрами в організації є відділ кадрів, на який покладені функції прийому та звільнення кадрів, а також організації навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів. Для виконання останніх функцій нерідко створюються відділи підготовки кадрів або відділи навчання.

Суб'єкт управління — це структурно-позначені об'єднання людей та керівники на персональному рівні, наділені управлінськими повноваженнями та виконавчою управлінською діяльністю.

Об'єкт управління — це певні люди або групи, на які спрямовані організовані, систематичні, планомірні впливи суб'єкта управління. Метою такого впливу є напрям об'єкта визначеним шляхом розвитку, надання йому стану організованості, відповідності визначеним вимогам. Об'єкт управління можна розглядати у двох аспектах: елементно-структурному (як сукупність людей, великих галузевих організацій і т. п.), а також функціональному (як визначена поведінка індивідів і груп людей).

Постановка цілі — позначення бажаного результату, що має бути отриманий після здійснення дій управління. Процес цілепокладання є визначальною умовою ефективності управлінської діяльності керівників та керівних структур.

Цілепокладання завжди виконує елемент прогнозування — передбачення станів, змін, досягнень, що очікуються в результаті функціонування конкретного колективу. Ніщо так негативно не впливає на всю діяльність системи, як помилкове цілепокладання, тому керівники всіх рівнів системи управління мають чітко, зрозуміло і доступно для підлеглих визначати цілі їхньої діяльності як у складних, значущих справах, так і в більш приватних. Навіть найдосконаліше матеріальне забезпечення роботи може призвести до даремної витрати ресурсів і людських зусиль, якщо поставлені цілі будуть нереальні.

Ціль — це майбутній бажаний стан об'єкта впливу, кінцевий очікуваний результат процесу управління, тобто основною метою управління є заздалегідь позначений, запрограмований стан системи, досягнення якого в процесі управління дає можливість розв'язати потрібну проблему.

Прийнято розрізняти два види цілей: стратегічні (віддалені), тобто спрямовані на якийсь більш загальний, соціально значущий кінцевий результат, і тактичні (більш близькі в часі), вирішення яких допоможе поступово наблизитися до основної стратегічної цілі.

В управлінні поняття “цілі” пов'язане також із поняттям “завдання”. Завдання (оперативне завдання) — це постановка конкретних питань, які потрібно вирішити і які послідовно дають можливість досягти основних цілей.

На сьогодні проблема взаємодії об'єкта і суб'єкта управління при розробці цілей набуває особливої актуальності і специфіки.

ПОНЯТТЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ, ЇЇ СУТНІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРОВАДЖЕННЯ

В умовах ринкової економіки забезпечення ефективності управління є метою будь-якого підприємства, оскільки саме ефективність управління забезпечує успішне функціонування та розвиток кожної організаційно-господарчої ланки.

Оцінка ефективності управління персоналом тісно пов'язана з усіма етапами процесу управління та своїми результатами здатна спонукати керівника вносити необхідні корективи. При цьому оцінка забезпечує функціонування на підприємстві безперебійного зворотного зв'язку і виступає могутнім важелем зростання результативності управлінського процесу.

Щоб судити, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, потрібні критерії, за допомогою яких можна буде провести таку оцінку. Їх вибір залежить від того, що саме брати за точку відліку: діяльність конкретно взятого керівника, трудові показники колективу або особливості виконавців.

З'ясуємо поняття системи управління та її ефективності. На сьогодні існує багато визначень системи управління організацією (підприємством), кожне з яких відповідає методології певного наукового розділу та, відповідно, наголошує на певному аспекті.

У праці В. В. Глущенко наголошується, що системою управління можна називати конкретний апаратний, нормативний, функціональний варіант реалізації технології, що дає змогу розв'язувати конкретну проблему управління.

Г. В. Воронцова вважає, що система управління організацією (підприємством) — це спосіб взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, спосіб побудови взаємозв'язку між рівнями управління та функціональними галузями, що забезпечує оптимальне за певних умов досягнення цілей організації.

Як бачимо, переважно наведені визначення зважають, передусім, на системні характеристики системи управління організацією, зокрема — наявність у ній двох специфічних підсистем, одна з яких (суб'єкт управління) здійснює управлінський вплив, а інша є об'єктом, на який цей управлінський вплив спрямований. Тобто більшість з існуючих визначень системи управління цілком ґрунтовно надаються в рамках системного підходу до управління. Але крім того що система управління організацією (підприємством) є передусім системою, вона має й інші специфічні характеристики, визначення яких набуває істотного значення в контексті її дослідження.

Головним тут має стати визначення особливостей системи управління підприємством виходячи з того, що вона є комплексним явищем, об'єктом дослідження різних наук та, відповідно, її визначення має ґрунтуватися на методології різних галузей науки.

Ефективність управління виявляється через результативність праці, яка може вимірюватись ступенем досягнення цілей, завдань і виробничими витратами. Складовою цих витрат є витрати на управління. Проте ефективність управління, що визначається за результатами праці та витратами на управління, не дає змоги повною мірою оцінити різні аспекти функціонування систем управління. Результативність господарської діяльності організацій відображає передусім економічний аспект управління, тобто якою мірою система управління забезпечує підвищення результатів роботи. Крім того, певний інтерес має визначення соціального ефекту управління, тобто створення оптимальних умов для розвитку колективу, спрямованість управління на вирішення соціальних завдань. Слід оцінювати також ефективність заходів із удосконалення управління.

При аналізі систем управління виникає необхідність оцінки рівня розвитку їх окремих елементів, наприклад, технічного забезпечення продуктивності праці апарату управління, ділових якостей управлінського персоналу.

Отже, ефективність управління — це ступінь його впливу на розвиток організації та результати її діяльності. Ефективність управління харак-

теризується двома аспектами — економічним і соціальним.

Оцінка ефективності управління має носити комплексний характер. Система показників повинна забезпечити характеристику економічної та соціальної ефективності управління.

Оцінка ефективності управління здійснюється на всіх стадіях розвитку системи управління: проектування, функціонування, вдосконалення. При цьому на кожній стадії мають використовуватися відповідні показники.

На стадії проектування і впровадження систем управління оцінка їх параметрів дає змогу виявити і визначити переваги прогресивних організаційних форм управління порівняно з тими, що використовуються. Найпростішими методами визначення їх ефективності є аналіз основних показників виробництва та комерційної діяльності.

Оцінюючи ефективність функціонування систем управління, важливо визначити їх вплив на різні сторони діяльності організації, а також на рівень функціонування самої системи. Так, доцільно визначити, якою мірою система управління забезпечує впровадження досягнень науково-технічного прогресу, впливає на результати господарської діяльності, поліпшення якості продукції, а також визначити ефекти управління. Оцінка ефективності має включати не тільки показники результативності, а й якісні аспекти стану системи управління, тобто її відповідність сучасним вимогам.

Отже, можна зробити висновок, що система управління організа-

цією — це спосіб взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, спосіб побудови взаємозв'язку між рівнями управління та функціональними галузями, що за даних умов забезпечує оптимальне досягнення цілей організації.

Ефективність управління проявляється через результативність праці, яка може вимірюватись ступенем досягнення цілей, завдань і виробничими витратами. Оцінка ефективності управління має носити комплексний характер. Система показників повинна забезпечити характеристику економічної та соціальної ефективності управління.

Вибір якомога кращого варіанту системи управління — це комплексне завдання, вирішити яке можна тільки шляхом глибокого організаційно-технічного та соціально-економічного аналізу виробництва в цілому. Отже, ефективність системи управління підприємством не може бути визначена якимось одним показником. Необхідно розробити цілу систему показників, оскільки економічна ефективність

системи управління виробництвом проявляється, головним чином, у непрямому ефекті.

Вона позначається у поліпшенні результатів роботи підприємства завдяки більш раціональній організації виробничо-господарської діяльності. Разом з тим, підвищення рівня організації системи управління створює сприятливі умови для підвищення ефективності виробництва в цілому при зниженні питомих витрат на апарат управління.

Література

1. *Зайцев А. К.* Исследование систем управления. — Н. Новгород: НИМБ, 2006. — 123 с.
2. *Жигалов В. Т., Шимановська Л. М.* Основи менеджменту і управлінської діяльності. — К.: Вища шк., 2004.
3. *Кноррінг В. І.* Мистецтво управління. — М.: Економіка, 2007.
4. *Файоль А., Емерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г.* Управління — це наука і мистецтво. — М., 2000.
5. *Янг С.* Системное управление организацией / Пер. с англ. — М., 2009.

ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У процесі пошуку найефективнішої системи управління витратами на робочу силу світовий досвід збагатився різноманітними системами стимулювання праці, серед яких можна виокремити кілька основних видів:

- 1) тарифні системи оплати праці;
- 2) індивідуалізація оплати праці на основі оцінки заслуг;
- 3) гнучкі системи участі в прибутках, доходів, капіталів.

Поширення систем участі свідчить про позитивні зміни у розподілі новоствореного продукту на користь найманих працівників. Концепція “економіки участі” виникла в середині 1980-х років з появою праць М. Вейцмана. Історія її розвитку почалася з спроб удосконалення системи стимулювання найманих працівників з метою посилення їхньої мотивації до поліпшення загальних результатів фінансово-господарської діяльності підприємства. Для цього обґрунтувалась можливість виплат з прибутку або доходу підприємства тим працівникам, чий внесок у загальні результати діяльності підприємства був найбільш вагомий та очевидний. Проте на сьогодні використання систем участі в прибутках викликає у працівника зацікавленість в ефективній роботі і не змушує

замислюватись про довгострокові перспективи розвитку підприємства.

Ці системи мають свої особливості в різних країнах світу, що обумовлене історією розвитку економіки, менталітетом людей тієї або іншої країни, традиціями і звичаями трудового життя. Загальним для всіх є одне — розподіл між підприємством і найманими працівниками додаткового прибутку.

Участь у прибутках широко розповсюджена, зокрема в Японії. Саме вона слугує однією з причин високого рівня трудової мотивації працівників та конкурентоспроможності виробленої продукції. Крім щомісячних премій, найманим працівникам більшості підприємств двічі на рік виплачується бонус з прибутку. У середньому він становить більш як 1/4 заробітку, а в сприятливій для підприємства роки сягає шестимісячної основної заробітної плати працівника.

Системи участі у прибутках передбачають отримання найманими працівниками: заробітної плати, розмір якої встановлюється колективним договором і не повинен бути нижчим за законодавчо встановлений, та виплати з прибутку, розмір якої визначається шляхом укладання угоди між представниками най-

маних працівників та адміністрацією підприємства.

Оскільки в більшості країн виплати з прибутку повністю або частково “заморожуються” на певний термін, зокрема у Швеції на 5 років, то держава надає підприємствам податкові пільги на суми цих виплат. Тому плани і програми участі в прибутках реєструються податковим відомством.

Тобто власники підприємств зацікавлені у використанні систем участі не тільки з причин ефекту їх потужної стимулюючої дії, а й через підтримку з боку держави, яка забезпечується звільненням від оподаткування сум участі у прибутках. Так, держава стимулює підприємців до поширення цієї системи. В одних країнах система участі застосовується власниками добровільно, або під тиском профспілок, в інших — обов’язково, відповідно до чинного законодавства.

У Франції система участі набула законодавчої чинності з 1967 р. і є обов’язковою для всіх приватних підприємств з кількістю працюючих понад 100 осіб. Частина прибутку (ДП), яка розподіляється між найманими працівниками, визначається за формулою:

$$\Delta\P = \frac{0,5(\Pi - 0,05K)Z_L}{ДВ},$$

де Π — прибутки після оподаткування; K — власний капітал; Z_L — зарплата найманих працівників; $ДВ$ — додана вартість.

Співвідношення у наведеній формулі, особливо множник “0,5”, є спірними. Але важливо те, що в країні законодавчо регламентується і контролюється перерозподіл прибутків на користь найманих працівників,

державні органи регулюють розподіл прибутків пропорційно затратам праці і капіталу. Здійснено крок уперед від придбання “робочої сили” до розподілу доданої вартості між основними її чинниками — працею і капіталом.

У США, відповідно до законодавства, підприємства, що застосовують у себе програми участі в прибутках, мають значні податкові пільги. При цьому витрати державного бюджету (пов’язані з цими пільгами) перекриваються податковими надходженнями від підприємств, що працюють ефективніше. Зокрема, на початку 1990-х років система участі в прибутках охоплювала 22 % усіх працюючих американців. Така система уже на той час була поширена більше ніж у 15 % компаній. Найчастіше вона функціонує у вигляді “відстрочених виплат”, які стають джерелом пенсійних фондів.

У Великобританії в системі матеріального стимулювання персоналу відбулися значні зміни, зокрема, урядом прийнято закон, що одержав назву “Грінпейпа”. На підставі цього закону замість діючої раніше системи матеріального стимулювання праці, на основі фіксованих тарифних ставок, була введена система заохочень, відповідно до якої змінна частина оплати праці ставиться в залежність від величини одержаного компанією прибутку. При цьому постійна частина заробітної плати зафіксована на досить низькому рівні. На сьогодні у Великобританії існують дві модифіковані системи матеріального стимулювання, які залежать від прибутку: грошова і акціонерна, що припускає часткову оплату праці у вигляді акцій.

ПЕРСОНАЛ ЯК СУБ'ЄКТ І ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Успіх виробничо-господарської організації на ринку значною мірою залежить від ефективності використання людських ресурсів, які обумовлюють результативність організації, що виявляється у високопродуктивному використанні й розвитку матеріальних засобів виробництва, задоволенні потреб та очікувань клієнтів. Таких результатів досягає організація, укомплектована відповідною чисельністю працівників, які володіють необхідним потенціалом праці, мотивовані до узгодженої з цілями організації поведінки, для яких створено належні умови, тобто сформовано відповідну культуру організації.

Проблемам менеджменту персоналу присвячено безліч праць вітчизняних та зарубіжних вчених, серед яких: Т. Ю. Базаров, А. Я. Кібанов, А. М. Колот, А. І. Кочеткова, Ф. І. Хміль, Г. В. Щокін та ін. Ринкові перетворення в Україні викликали об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних і методико-прикладних засад утворення та функціонування діючих систем управління персоналом з урахуванням особливостей розвитку промислового виробництва, стану та динаміки ринку праці на Україні, що й обумовлює актуальність теми та доцільність проведення досліджень. У сучасних умовах людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві,

а й головним стратегічним ресурсом організації у конкурентній боротьбі. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу вискоефективної роботи домогтися неможливо. У зв'язку з цим управління персоналом зазнало радикальних змін. Усталюється новий погляд на робочу силу, як на один із ключових ресурсів економіки, як на "людський капітал". Під ним розуміється форма вираження продуктивних сил людини, що входить у систему соціально-орієнтованої змішаної економіки як провідний фактор виробництва.

Трактування персоналу як суб'єкта управління організацією нині є дискусійним, оскільки чимало теоретиків і практиків заперечують можливу участь членів колективу організації в управлінні, дехто обстоює необхідність створення самоврядних організацій, в яких всі члени колективу незалежно від виду занять і місця в ієрархії можуть брати участь в управлінні виробничо-технологічними, соціально-економічними процесами [5, 44].

У теорії і практиці управління останніх років набула сили ідея партисипативного управління. Її ядром є поєднання індивідуального мотивування працівників з формуванням оптимальних умов для виникнення у них відчуття причетності до єдиної справи, усвідомлення і реалізації

нормативно-ціннісного Ми. Унаслідок цього різко зросла залежність менеджменту від умотивованості та відповідальності персоналу. Запроваджують партисипативне управління не з певних ідеологічних міркувань, а на основі міркувань здорового глузду і практики управління. Партисипатія не завжди означає спільне прийняття рішень, а часто виявляється у співпраці (консультаціях, участі у розв'язанні проблем тощо).

Ступінь участі працівників в управлінні організацією водночас залежить від виду завдань, яких ці рішення стосуються. За шкалою партисипатії основними формами участі в управлінні є індивідуальна і колективна. Індивідуальна участь в управлінні здебільшого пов'язана з вибором керівниками стилю керівництва. Колективна участь в управлінні може бути безпосередньою або опосередкованою (представницькою). Персонал організації є не тільки суб'єктом, а й об'єктом управління. З цього погляду об'єктом управління є працівники і система відносин між ними у процесі праці і в позаслужбовому спілкуванні, а суб'єктом управління персоналом — менеджмент організації, який відповідає за цю роботу [5, 49].

Процес управління персоналом полягає в реалізації логічно взаємопов'язаних функцій, спрямованих на забезпечення організації необхідною чисельністю працівників відповідної компетенції, на стимулювання ефективної поведінки зайнятого персоналу відповідно до цілей організації. Основними принципами побудови сучасної системи управління персоналом вважаються:

- 1) ефективність відбору і розміщення працівників;
- 2) справедливість оплати праці і мотивації;
- 3) професійний ріст працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації;
- 4) швидке й ефективне розв'язання особистих проблем [4, 13].

Отже, важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, їхня майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує непересічна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємства, адже саме люди визначають придатність обладнання і технології, встановлюють для себе обсяг функцій, обов'язкових до виконання, пристосовують під свої можливості структури організації. Тому люди є центральним і головним елементом у будь-якій системі управління і в будь-якій виробничій системі.

Література

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. — К.: Укр. консалтинговая сеть, 2001. — 395 с.
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 840 с.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підруч. — К.: КНЕУ, 2002. — 562 с.
4. Кочеткова А. И. Основы управления персоналом. — М.: ТЕСИС, 1999. — 290 с.
5. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с.

ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Давно відомо, що колектив — дещо більше, ніж просте логічне впорядкування працівників, які виконують взаємозв'язані завдання. Теоретики і практики управління зрозуміли, що організація є також і соціальною системою, де взаємодіють певні особи та формальні і неформальні групи. Адже від психологічного клімату, від настрою кожного працівника залежить продуктивність праці, здоров'я працівників і багато що інше.

Ця нова система стає значно стійкішою до дій ззовні, але легко руйнується, якщо не підтримувати цю єдність елементів. “Організм” організації необхідно забезпечити механізмом, який би забезпечував постійну регенерацію загублених цілей, завдань і функцій, визначав би все нові й нові очікування працівників. В управлінській науці існують достатньо досконалі соціально-психологічні методи, за допомогою яких можна досягти потрібного ефекту.

Головним елементом організації є її співробітники. Вони складають основну статтю капіталовкладень з погляду витрат по їх найму і навчанню. Підтримка діяльності персоналу також вимагає великих витрат. Ще більш важливо підкреслити, що саме персонал найбільшою мірою визна-

чає відмінність між організаціями. Продуктивність праці в організації, яка ефективно використовує своїх працівників, може перевищувати в десятки і більше разів продуктивність праці тієї організації, яка не надає увагу ефективності використання людських ресурсів.

На сьогодні ще багато керівників не усвідомили всієї важливості стану соціально-психологічного клімату в колективі. Як невмілі і безграмотні батьки починають гримати на своїх чад, так і “боси” намагаються безграмотно вирішити конфлікт, не замислюючись, кого вони карають — невинного, чи того, хто провинився.

Однією з необхідних умов позбавлення подібного ставлення до персоналу і гарантії того, що з людьми поводитимуться відповідно до декларованих організацією цінностей, є чітке формулювання кадрової політики організації. Вона створює базис для формування системи роботи з людьми при розгляді різних аспектів управління людськими ресурсами і слугує точкою відліку для менеджерів при ухваленні конкретних рішень щодо співробітників.

Усе частіше компанії і організації очолюють керівники нового типу, які не шкодують засобів на “виховання” повноцінних виконавців і

творчих працівників. Такі компанії відрізняються злагожденістю роботи, єдністю усередині колективу, вражаючими результатами своєї праці. Працівники таких фірм завжди привітні і життєрадісні, у них багато цікавих ідей і далекоглядних планів.

У будь-якій, навіть найпрогресивнішій і добре керованій організації існують ситуації і характеристики роботи, які негативно впливають на людей і спричиняють стрес. Надмірний стрес може виявитися руйнівним для індивіда, а, отже, — для організації.

Довірливість і недовірливість — це найважливіша риса особи, від якої

залежить соціально-психологічний клімат у колективі.

Делегування повноважень стимулює розкриття здібностей, ініціативи, самостійності і компетенції підлеглих.

Якість соціально-психологічного клімату в колективі визначає ставлення керівника до суспільства в цілому, до своєї організації і до кожної людини окремо. Якщо в його розумінні людина уявляється як ресурс, сировинна і виробнича база, то такий підхід не дасть належного результату, в процесі управління виникнуть перекося й недоліки, які негативно позначаться на виконанні конкретного завдання.

МЕТОДИ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

Система роботи з персоналом являє собою сукупність принципів і методів управління кадрами і складається з п'яти взаємопов'язаних елементів: кадрової політики; підбору персоналу; оцінки персоналу; розстановки кадрів; навчання персоналу.

Методи роботи з персоналом — способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування організації.

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини працювати у певній організації, культура трудової діяльності.

Соціально-психологічні методи — це способи дії на персонал, що ґрунтуються на використанні закономірностей соціології і психології. Об'єктом дії цих методів є групи людей та окремі особи. Прикладом соціально-психологічних методів управління може слугувати задоволення і стимулювання персоналу.

Більш детальна класифікація цих методів за ознакою належності до конкретної функції управління персоналом дає можливість вибудувати їх у технологічний ланцюжок усього циклу роботи з персоналом. За цією ознакою виокремлюються методи:

найму, відбору і прийому персоналу, ділової оцінки персоналу, соціалізації, профорієнтації і трудової адаптації персоналу, мотивації трудової діяльності персоналу, організації системи навчання персоналу, управління конфліктами і стресами, управління безпекою персоналу, організації праці персоналу, управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням персоналу.

Коучінг — нова форма роботи з персоналом. Коучінг у роботі організації являє собою безперервний процес спілкування менеджера і службовця, що сприяє як успішній діяльності компанії, так і професійному становленню працівника у швидкозмінних обставинах службової діяльності. У майбутньому потреба в гнучкості ставатиме все більш відчутною. Величезна конкуренція на ринку, технологічні інновації, високошвидкісні глобальні комунікації, економічна невизначеність і соціальна нестабільність створюють цю потребу протягом нашого життя. За таких умов може вижити тільки гнучкий та адаптивний.

Завдяки коучінгу людина розвиває нові здібності та навички, які збільшують її ефективність.

Коуч-менеджмент покликаний підвищити ефективність роботи підлеглого за рахунок самостійного

розв'язання ним проблем, що перешкоджають досягненню мети, і збільшення його мотивованості на досягнення результату.

Навчання співробітників методам самокоучінгу, керівників мето-

дам керівництва “в стилі коучінг” і поєднання цього з іншими методами дасть можливість поліпшити якість підготовки персоналу, і як наслідок — підвищити ефективність роботи та результати.

ДІЛОВИЙ ЕТИКЕТ

Спілкування є мистецтвом та наукою. Знання психологічних методів, вміння привернути людей до себе, здобути симпатію є вкрай необхідними здібностями для менеджерів, робітників, для людей у цілому, які прагнуть бути успішними. Однаково важливими є і освіта, і природні здібності. Взаєморозуміння, що досягається у спілкуванні, є необхідним та істотним елементом будь-якої справи чи угоди. Успішне спілкування багато в чому залежить від доброзичливості та щирості до співрозмовника. Ввічливість, коректність і тактовність, дотримання субординації є ключовими складовими ділового етикету та запорукою успіху в діловому спілкуванні. Основні принципи ділових відносин дають будь-якому співробітнику, у будь-якій організації етичну платформу для прийняття рішень щодо вчинків та дій. До ділового етикету, ділової культури входить цілий комплекс атрибутів, які мають бути притаманні як окремому співробітнику, так і всьому підприємству. При спілкуванні багато важать не тільки ввічливість та гарні манери, а також зовнішній вигляд, дотримання корпоративного іміджу, порядку на робочому місці, культури ділових паперів (оформлення бланків, ділові листи тощо), жести та невербальний етикет, а також сувеніри та подарунки діловим партнерам чи співробітникам.

Про зовнішній вигляд потрібно сказати, що існує низка правил, оскільки жоден з керівників фірми не захоче, щоб її образ та імідж постраждали від неохайного чи неприйняттого вигляду когось із її співробітників. По-перше, це чистота шкіри, волосся, одягу, взуття, помірне використання парфумерії та косметики, скромні прикраси. Одяг має відповідати сфері діяльності підприємства, оскільки продуманий стиль позитивно впливає на імідж фірми. Звичайно, зовнішній вигляд залежить від сфери діяльності, розміру підприємства та посади, яку займає працівник. У великих компаніях, у яких більш виражена формальність ділового спілкування та ієрархія, краще носити діловий костюм, мати успішний вигляд, та користуватися відповідними аксесуарами. У невеликих фірмах до іміджу співробітників менше вимог. При виїзді на конференції та ділові зустрічі, які часто проводяться в готелях чи пансіонатах, варто взяти з собою одяг, що підходить для різних ситуацій, у тому числі і спортивний. У таких випадках до одягу ставляться більш вільно, і строгий діловий костюм можуть замінити сорочка з брюками, трикотажні речі. Якщо в програмі передбачені вечірні прийоми, слід також взяти з собою відповідний туалет. Перевага в одя-

зі та в аксесуарах надається більш престижним та класичним речам. Потрібно мати почуття міри, щоб зберегти баланс між модою і зайвою консервативністю. Погане враження на оточення справляють помітні ювелірні прикраси, волосся на грудях, яке можна побачити через розстебнуту або занадто тонку сорочку, надто прилизане жирне волосся на голові. Вуса і борода мають бути доглянутими і підстриженими.

Вигляд офісу компанії чи фірми може багато що сказати про стан справ цього підприємства, загальну культуру його керівника. Неважливо, велике чи маленьке приміщення займає офіс, там все має сприяти ефективній роботі, налаштовувати на діловий лад. Якщо офіс брудний, невідремонтований, оргтехніка в неробочому стані, то навряд чи тут можна перейнятися довірою до фірми. Працювати в красивому, просторому, повному світла приміщенні набагато приємніше. Комфортні умови роботи позитивно впливають на психологічний і фізичний стан працівників. Для колірної гами приміщення потрібно використовувати світлі, нейтральні тони. Інтер'єр робочого приміщення — вагома складова ділового етикету, оскільки знайомство з фірмою починається з інтер'єру приміщення. Головний і обов'язковий принцип інтер'єру — охайність (особливо чистота місць загального користування).

Один з найперших ділових паперів, з якими зіштовхується клієнт або замовник, — це бланк фірми. Бланк фірми багато в чому характеризує її, по ньому може скластися перше враження про ділових партнерів. Тому,

по можливості, не варто економити на фірмових бланках — потрібно використати якісний папір, вдатися до послуг гарної друкарні. На бланку мають бути назва фірми, її реєстраційний номер та дата реєстрації, адреса, телефон і факс. На бланку може міститися логотип фірми. Логотип має бути простим, виконаним на професійному рівні, легко впізнаватися. Візитні картки також сприяють створенню позитивного іміджу, як особистого, так і фірми. Візитна картка — це те, що залишається у знайомого, співрозмовника, ділового партнера після очної або заочної зустрічі з людиною. У картці мають міститися не тільки ті відомості, які він хотів би про себе залишити, а й сприяти збереженню у партнера того іміджу, до створення якого людина прагне.

Для ділового успіху, просування вгору кар'єрними сходами важливо звернути увагу на невербальний етикет, на безсловесну ділову мову. У поняття невербальної мови входить не лише вміння інтерпретувати жести, міміку співрозмовника, а й передусім контролювати свою поведінку. Жестом можна образити співрозмовника. Усі відчувають та знають різницю між жестом дружнім та офіційним. Тому жест може багато розповісти про людину, про її вихованість і культуру поведінки. За спостереженнями французького психолога Франсуа Сюлже виявляється, що при розмові люди надають словам 7 % значущості, інтонації — 38 %, міміці і жестам — 55 %. Усього один жест може змінити зміст вимовлених слів. Дуже важливим є і знання національного стилю ве-

дення ділових переговорів, що може привести до успіху укладання більш вдалої угоди. Щоб ваша бесіда була успішною та результативною, посміхайтесь, щиро цікавтесь своїм співрозмовником, дайте можливість

йому говорити основний час, будьте гарним слухачем, розмовляйте про те, що цікавить вашого співрозмовника, і пам'ятайте, що ім'я людини будь-якою мовою, це найсолодший для неї звук.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ У ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

Проблеми психологічного клімату в колективі завжди були й лишаться предметом пильної уваги фахівців з психології. Самопочуття людини загалом, у тому числі й у процесі праці, багато в чому визначається її способом життя, ступенем добробуту, а також рівнем управління в організації. Річ у тім, що багато управлінських рішень, особливо в умовах адміністративно-командної системи, приймаються фактично без врахування психологічних особливостей людини. Адже основна мета управління — вплив на результати праці, формування задоволеності роботою у працівників, розкриття позитивних рис їхньої особистості.

Формування здорової атмосфери в колективі — складний і тривалий процес. Головна його мета — досягнення такого становища, коли праця приносить задоволення, коли члени колективу виконують спільну справу з радістю. Прийти до цього можна лише через вмілу організацію праці, справедливу оцінку і винагородження працівників, сприяння їхньому професійному зростанню, а також розуміння їх труднощів і проблем.

Соціально-психологічний клімат колективу є продуктом усієї системи соціальних відносин у суспільстві, тенденцій сучасного науково-технічного прогресу і спе-

цифічного мікросередовища того чи іншого колективу. Глибокі соціальні та соціально-психологічні корені психологічного клімату будь-якого колективу криються у багатогранній життєдіяльності суспільства — це істотна передумова розвитку духовної атмосфери. Водночас соціально-психологічний клімат не є простим наслідком соціального чи науково-технічного прогресу. Він формується за власними, ще не зовсім дослідженими законами. Цією проблематикою займалось чимало науковців. Під їх розгляд підпадали питання не лише соціально-психологічного клімату, а й соціально-психологічні конфлікти і вдосконалення взаємин у колективі.

Це пояснюється кількома обставинами, зокрема: соціально-психологічний клімат колективу в усіх його формах є досить складним, багаторазово опосередкованим, у тому числі й структурою внутрішньоколективних відносин, їх характером; соціальний і науково-технічний прогрес мають досить суперечливі за своїм характером соціально-психологічні наслідки.

Одним із значущих феноменів міжособистісних взаємодій у колективі є конфліктна ситуація і конфлікт. Специфікою конфліктів є їх вплив на кінцевий результат діяльності, адже

психологічна напруга (здебільшого негативна), яка супроводжує конфлікт і є його наслідком, безпосередньо й опосередковано впливає на психіку тих, хто в ньому задіяний.

Отже, соціально-психологічний клімат колективу — це домінуючий у конкретному колективі відносно стійкий психічний настрій, який формується на основі психічного відображення умов життя і діяльності у міжособистісній взаємодії.

Велика кількість праць у науковій літературі присвячена питанням тривожності та конфліктності

особистості. Але усюди ці явища розглядаються окремо. Саме тому виникла ідея взаємопов'язати їх і дослідити зв'язок тривожності та конфліктності студента, що обумовлено темою дослідження “Психологічні особливості подолання конфліктних ситуацій у студентів з високим рівнем тривожності”.

Своєчасне виявлення несприятливого соціально-психологічного клімату в групі допоможе уникнути ряду труднощів, пов'язаних із спілкуванням колег і виконанням виробничих обов'язків.

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ ВЕСЕЛИНІВСЬКОГО РАЙОНУ, МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Історія людства з давніх-давен і до сьогодні показала, що конфлікти не минуші, існували завжди й існуюватимуть доти, доки існує взаємодія людей між собою. Дослідженню конфліктів у становленні та розвитку суспільства, колективу присвячено велику кількість праць учених різних напрямів: філософів, соціологів, управлінців.

Конфлікти існують саме стільки, скільки існує людина, оскільки виникають вони тільки в процесі спілкування людей. Велику частину часу людина проводить на роботі, взаємодіючи з начальством і підлеглими, спілкуючись з товаришами по службі, будуючи спільну діяльність з партнерами компанії. За такого щільного графіку спілкування виникає багато причин, через які люди не зовсім правильно розуміють один одного, що й призводить до суперечок.

Що ж таке конфлікт? Людина — істота соціальна, тому в процесі її взаємодії з навколишнім середовищем нерідко доводиться стикатися з різного роду конфліктами, що трапляються на різних рівнях і мають різні наслідки.

Одним із різновидів конфлікту є конфлікт у трудовому колективі. Він є своєрідним “захворюванням”. Якщо є конфлікт, значить колектив хворий і його треба “лікувати”. Але перш ніж вдатися до цього, потрібно визначити причини конфлікту. Конфлікти у трудовому колективі виникають через різні причини:

- незадовільна головна мета діяльності. Тобто головна мета діяльності колективу не влаштовує всіх його членів. Розбіжності в думках щодо мети діяльності колективу по суті паралізує його. Такий конфлікт частіше відбувається під час організації колективу або при переорієнтуванні його діяльності;
- несправедлива суспільна оцінка діяльності колективу. Часто ця причина призводить до конфлікту не в середині колективу, а з адміністрацією чи з іншим колективом;
- поведінка, що суперечить загальноприйнятим у колективі нормам. Таке відбувається при порушенні одним членом колективу або цілою групою

певних встановлених норм поведінки. Часто це відбувається при появі у колективі нових людей, не знайомих з традиціями колективу, або не сприймаючих ці традиції;

- несумісність культурних рівнів членів колективу. Коли існують у колективі великі розбіжності культурного рівня його членів, то часто виникають взаємні непорозуміння, які можуть набути вигляду конфлікту. Тут відіграють роль не тільки освіченість людей, але, головним чином, їх виховання, етична поведінка. Якщо рівень виховання у певних членів колективу невисокий, то конфлікти стають постійним явищем;
- психологічна несумісність. Коли в колективі є люди зовсім з різними, навіть протилежними характеристиками, темпераментами.

Усі ці причини можливих конфліктів у колективі можна передбачити ще під час його формування. Часто більшість з них ніхто не враховує, і це веде до негативних наслідків. Для злагодженої праці у колективі його формування не повинно бути випадковим. Треба ретельно підбирати кадри не тільки за професійною ознакою, а й враховувати рівень виховання, психологічний стан тощо.

Конфлікт може виникати на різних рівнях (вертикальний конфлікт), коли працівники вступають у конфлікт з адміністрацією або з провідною вищою організацією, та на однакових рівнях (горизонтальний конфлікт), коли конфліктують

між собою рівноправні члени колективу або два рівноправні колективи.

За змістом конфлікти у трудовому колективі поділяють на чотири групи: виробничо-технологічні; економічні; адміністративно-управлінські; соціально-психологічні.

Будь-який конфлікт має певні стадії розвитку:

- передконфліктна стадія, коли виникають розбіжності між суб'єктами суспільства або колективу щодо їх потреб, інтересів, розумінь. Такий стан називається конфліктною ситуацією. Ця стадія має дві фази: накопичення протиріч, які часто знаходяться у прихованій (латентній) формі; друга фаза починається з інциденту, або приводу, тобто через конкретну подію, яка дає поштовх конфлікту, після чого він часто стає відкритим;
- конфліктна стадія — безпосередньо сам конфлікт як боротьба сторін різного характеру. На цій стадії конфлікт може розвиватися поступово і доволі тривалий час, а може мати бурхливий, швидкий розвиток. Цю стадію характеризує конфліктна поведінка. Конфлікт розгортається відповідно до цієї поведінки. Тут велику роль відіграє середовище, в якому відбувається конфлікт. Оточуючі сили можуть або підтримувати одну з конфліктуючих сторін, або стримувати обидві сторони, або бути нейтральними. Якщо з часом серед конфліктуючих сторін виникає ба-

жання вирішення конфлікту, то настає третя стадія;

- стадія розв'язання конфлікту. Вона не завжди чітко визначається, оскільки розв'язання конфлікту може відбуватися на тлі продовження самого конфлікту. Але трапляється і так, що конфлікт на певний час частково або повністю припиняється, поки ведуться переговори чи окремі розслідування його причин. Ця стадія залежить від своєчасного і точного діагнозу причин конфлікту;
- післяконфліктна стадія, коли остаточно ліквідуються протиріччя конфліктуючих сторін, закріплюється злагода між ними, встановлюється стабільна, спокійна, доброзичлива ситуація.

Конфлікт — явище багаторівневе, та його регулювання у кожному окремому випадку унікальне і неповтор-

не, оскільки залежить від особистісних характеристик працівників, їх професійної діяльності та посадового рівня. У цілому, управління конфліктом має забезпечувати два найбільш значущих процеси: можливість його уникнення і здатність зупинити конфлікт раніше, ніж він зможе заподіяти моральних і матеріальних збитків як для кожного співробітника, так і для подальшого розвитку організації в цілому.

Знання про феномен конфлікту дасть можливість мінімізувати негатив, який несе з собою конфлікт. Для вирішення конфлікту важливо мати у своєму розпорядженні різні підходи, вміти гнучко користуватися ними, виходити за межі звичних схем і чуйно реагувати, вчиняти і мислити по-новому. Водночас можна використати конфлікт як джерело життєвого досвіду, самовиховання і самонавчання.

КОРПОРАТИВНА ЕТИКА НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Протягом ХХ ст. багато країн набули становлення та розвитку відкритого, цивілізованого суспільства, в якому, при проголошеній рівності членів перед законом і Конституцією, народжуються нові форми спілкування, що ґрунтуються на партнерстві і здоровій конкуренції, на правових і соціальних засадах формальної рівності всіх членів (громадян) суспільства. Міжособистісні взаємини і взаємодії наповнюються гуманістичним, моральним змістом, замість традицій і звичаїв набирають правової та естетичної форми. Таким чином, сучасний стан людського суспільства породив й удосконалює культуру ділового спілкування між людьми у сфері виробництва. Проблеми взаємовідносин, спілкування, суперництва і співробітництва людей завжди були предметом філософських, соціально-політичних дискусій і полемік філософів і політиків, істориків та економістів.

Динаміка та вдосконалення усіх сфер людської діяльності та взаємин диктує “правила спілкування”. Те, що раніше регламентувалося звичаєм і традицією, нині регулюється здоровим глуздом, прагматичною логікою, загальнолюдськими (загальноприйнятими) цінностями та орієнтацією [2, 56].

У традиційних суспільствах зміст регламентації відносин визначався

міфологією, релігією — в сучасному суспільстві на перший план виходить особистісний інтерес, потреба, індивідуалізм. Різні дослідники ділової культури розробили її класифікацію та типологію, але традиційно виокремлюють два полюси — Західна ділова культура і Східна ділова культура. До типової західної культури належать євроамериканська та західно-європейська ділові культури. До найбільш типової східної — ділові культури країн Азії та Сходу (Японія, Китай, а також країни ісламу). Особливості цих типів ділових культур мають історичні, релігійні та загальнокультурні передумови.

Міжособистісні відносини і взаємодії людей в усіх сферах життя суспільства стають предметом дослідження однієї із соціальних прикладних наук — культурою ділового спілкування, яка розглядає особливості ділової культури, її зміст та соціальні функції [5, 171].

Корпоративна етика може полягати у фірмових традиціях, символах, легендах, переданих усно кожному новачку певного трудового колективу. У благополучній компанії, як у щасливій родині, має бути присутній дух єднання, який робить людей членами спільного згуртованого осередку суспільства. Як і репутація, корпоративна етика — реальний інструмент конкурентної боротьби.

Корпоративний дух — загальне корпоративне “Я”, що об’єднує в собі індивідуальні особливості працівників компанії за допомогою механізму самоідентифікації, згуртування, усвідомлення працівниками спільності цілей компанії, зведення до мінімуму різниці між особистими і загальними цілями. Корпоративний дух відображає неухильне бажання працівників досягти єдиної мети, прагнення до спільного успіху. Корпоративна культура має стати невід’ємним атрибутом поведінки всіх працівників компанії — від її вищого керівництва до працівників лінійного рівня [3, 98].

Етичні норми ділової активності є основою формування політики корпоративної поведінки. Політика організації у сфері запобігання конфлікту інтересів ґрунтується на таких основних принципах: ефективна система корпоративного управління передбачає чіткий розподіл обов’язків працівників і посадових осіб, що виключає ситуації, у яких відбувається конфлікт інтересів; сфери потенційних конфліктів інтересів мають бути виявлені, мінімізовані і поставлені під суворий і незалежний контроль; працівники та посадові особи компанії повинні приймати рішення з ділових питань виключно в її інтересах, уміти вчасно розпізнавати й уникати ситуації, через які виникають конфлікти інтересів; прийняття рішень з ділових питань не потрібно обтяжувати будь-якими особистими, сімейними та іншими міркуваннями, які можуть явно або неявно впливати на

судження працівника або посадової особи про те, які дії найбільшою мірою відповідають інтересам компанії [2, 103].

Корпоративний стиль фірми формується на основі місії, стратегічних цілей та її завдань відповідно до основних принципів корпоративної культури. Зовнішні ознаки корпоративного стилю виражаються у корпоративній символіці організації (колір, логотип, прапор, емблема, формений одяг, торгові знаки та інші елементи), відображеній у візуальному сприйнятті об’єктів фірми і її персоналу, а також у спеціальних аксесуарах. Корпоративний стиль є важливим фактором, що впливає на репутацію компанії і стратегію розвитку її зв’язків з громадськістю. Невід’ємною складовою корпоративного стилю є принципи і норми діловодства. Іншим елементом корпоративного стилю є принципи здійснення комунікацій. Поглиблення й осмислення викладених проблем є актуальними.

Література

1. *Лавриненко В. І.* Соціальна психологія та етика ділового спілкування. — М., 2005. — С. 154.
2. *Соловійов Е. Я.* Етикет ділової людини. — Мн., 2004. — С. 170.
3. *Максимовський М.* Етикет ділової людини. — М., 2004. — С. 261.
4. *Кузін Ф.* Культура ділового спілкування. — К., 2001. — С. 223.
5. *Карнегі Д.* Як завоювати друзів і впливати на людей. — М.: Біном, 2007. — С. 272.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

А. Ю. БАЗИЛЕНКО

магістрант МАУП, м. Київ

АНАЛІЗ ТА ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ

З розвитком конкуренції на ринку та зниженням норми прибутку перспективи розвитку підприємства значною мірою залежать від кількості витрат та управління ними. Вміння планомірно і раціонально керувати витратами в періоди погіршення кон'юнктури ринку підвищує шанси на виживання. Також за сприятливих економічних умов важливим стає завдання оптимального розподілу ресурсів між поточною та інвестиційною діяльністю.

Побудову та вдосконалення системи управління витратами на підприємствах пропонується здійснювати шляхом:

- виділення основних понять і процедур, системи управління витратами;
- виявлення існуючих проблем формування та контролю витрат на підприємстві;
- формування моделі управління витратами з урахуванням осо-

бливостей галузі та підприємства;

- побудови інформаційної системи;
- адаптації документообігу до обраної інформаційної системи;
- розподілу відповідальності за формування витрат та створення механізму мотивації і стимулювання їх зниження.

Основні поняття та процедури в системі управління витратами розглядаються за трьома напрямками:

- планування витрат;
- облік та план — фактичний контроль витрат;
- коригуючий вплив на процес формування витрат.

Планування витрат передбачає такі дії:

- складання класифікації витрат;
- визначення норм витрат ресурсів, виходячи із запланованого обсягу випуску продукції та необхідності підтримки опти-

мального режиму роботи технологічного обладнання;

- розрахунок вартості витрат на основі даних про заплановані витрати ресурсів та існуючі ціни на них;
- визначення умов, за яких можлива економія ресурсів або допустима їх перевитрата порівняно з нормами;
- розробка програми ресурсозбереження;
- складання плану-кошторису на витратному горизонті планування.

Разом з тим, при плануванні витрат у цехах потрібно розробити (на основі загальної схеми статей витрат) свою власну класифікацію, яка б деталізувала загальні статті витрат у вигляді, зручному для планування та управління ними.

Наступним кроком у плануванні витрат має бути розроблення норм та нормативів витрачання ресурсів, виходячи з планових завдань з виробництва продукції та необхідності нормального функціонування технологічного обладнання. При цьому відповідна увага має приділятися “прив’язці” норми чи нормативу, тобто чи нормуються витрати ресурсу на одиницю продукції, на умовну одиницю технологічного обладнання, на одиницю часу використання ресурсу, або інше залежно від змісту бізнес-процесу. Розрахунок вартості витрат у плановому періоді стає можливим, якщо на основі плану випуску продукції, норм і нормативів витрат ресурсів будуть отримані дані про необхідні ресурси. Таким чином, за допомогою довідника діючих цін

на ресурси можна визначити вартісну оцінку запланованих витрат. При цьому треба мати на увазі, що не завжди отримана вартісна оцінка витрат відповідає поточним можливостям підприємства або його довгостроковому плану розвитку. У цьому разі на рівні підрозділів має розроблятися програма ресурсозбереження. Основним принципом ресурсоекономії є скорочення витрат у процесі здійснення технологічної операції чи підвищення ефективності використання ресурсу.

Бажаним варіантом планування витрат є складання двох кошторисів:

- на основі діючих завдань з виробництва продукції та прийнятих норм і нормативів;
- з корекцією першого кошторису на основі програми ресурсозбереження.

Тому, враховуючи ефект економії по мірі реалізації програми ресурсозбереження, потрібно заохочувати авторів програми. Спланувавши витрати, необхідно налагодити їх облік і план — фактажний контроль. Під оперативним обліком витрат розуміють їх однорідне відображення в цехових облікових формах із заданою періодичністю і заданим терміном готовності даних. За своєю структурою облікова форма має збігатись із плановою (цеховим кошторисом), бути її “дзеркальним відображенням”. Тобто облікова форма має забезпечувати можливість прямого порівняння планових та фактично досягнутих показників. У цьому й полягає один із важливих елементів усієї системи управління витратами, а саме план-фактажний

контроль. Облік витрат із заданою періодичністю означає необхідність відображати в обліковій формі всі, практично здійснені витрати на відповідний проміжок часу. На практиці деякі види витрат обліковують за більший термін. Так, акт прийому-передачі виконаних робіт може складатися у кінці місяця. Відповідно в системі оперативного обліку витрат необхідно передбачити можливість поетапної оцінки виконаних робіт з терміном етапу — один тиждень. З другого боку, потрібно однорідно визначити і термін готовності даних для звіту. Якщо облік здійснюється з тижневою періодичністю, то терміном готовності даних може бути понеділок, наступний за звітним тижнем.

Реалізація названих принципів оперативного обліку об'єктивно потребує введення деяких додаткових документів (тижневих довідок та актів), що слугують документальною основою введення даних у систему оперативного обліку витрат. План-фактажний контроль зазвичай здійснюється у двох розрізах: натуральних і вартісних показниках. Тому система оперативного обліку витрат повинна давати відповідь про причину відхилення фактичного показника від планового. Є дві основні причини — відхилення від норм витрачання ресурсів та зміни цін на ресурс.

Коригуючий вплив на процес формування витрат передбачає три основні цілі, що мають постійно перебувати у полі зору особи, яка відповідає за управління витратами, а саме:

- підтримку відповідності між фактичними витратами ресур-

сів та їх нормативно-плановими витратами;

- досягнення економії за рахунок зниження витрат ресурсів порівняно з нормативними витратами без зниження корисного ефекту витрат;
- приведення обсягу і графіка витрачання ресурсів відповідно до змін виробничих і фінансових можливостей підприємства.

Виявлення існуючих проблем (діагностика) формування та контролю витрат на підприємстві зводиться до визначення причин недостатньої оперативності обліку, відсутності надійних критеріїв оцінки ефективності діяльності у сфері управління витратами, недорозвиненості системи мотивації. Недостатність оперативного обліку полягає в тому, що на більшості підприємств повні дані про фактичні витрати в цехах можуть бути отримані в бухгалтерії через місяць після звітного.

Відхилення витрат від кошторисних показників зазвичай неможливо адекватно оцінити у зв'язку з відсутністю достатнього переліку норм і нормативів, розвиненої статистики про витрати за минулі періоди, єдиного методичного підходу до аналізу ефективності здійснених витрат.

Удосконалення системи управління витратами націлене на постійний пошук і виявлення резервів економії ресурсів, нормування їх витрат, планування, облік та аналіз витрат за їх видами, стимулювання ресурсозбереження і зниження витрат з метою підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

СИСТЕМА ВИНАГОРОД ЗА ПРАЦЮ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ

Правові та інші аспекти регулювання проходження державної служби та її системи мотивації розглядаються такими відомими вченими у сфері державного управління, як Н. Артеменко, О. Воронько, Т. Желюк, В. Захарченко, Є. Курасова, Б. Колесніков, Н. Литовська, В. Мартиненко, О. Мельников, Т. Мотренко, О. Оболенський, Л. Пашко, О. Петренко, В. Полтавський, Н. Рашитова, М. Рудакевич, С. Серьогін, М. Синявіна та ін.

Разом із тим, окремі аспекти системи мотивації праці державних службовців залишаються невирішеними. Зокрема, недостатньо обґрунтовано комплексні підходи до створення дієвої системи мотивації праці державних службовців, не висвітлено організаційні питання мотивації праці в органах виконавчої влади.

Розглянемо систему винагород за працю державних службовців за показниками та умовами оцінки їх діяльності, визначеними нормативно-правовими актами.

Оплата праці державних службовців регламентується Законом України “Про державну службу”, постановою Кабінету Міністрів України від 9 березня 2006 р. № 268 “Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, ор-

ганів прокуратури, судів та інших органів”, іншими законодавчими та нормативно-правовими актами, що регулюють питання оплати праці працівників органів виконавчої влади та Законом України “Про оплату праці”. Джерелом формування фонду оплати праці державних службовців є Державний бюджет України та інші джерела, визначені для цієї мети положеннями про органи державної виконавчої влади, затвердженими указами Президента України та постановами Кабінету Міністрів України.

Заробітна плата державних службовців складається з посадових окладів, премій, доплати за ранги, надбавки за вислугу років на державній службі та інших надбавок.

При прийнятті на державну службу державному службовцю присвоюється ранг у межах відповідної категорії посад відповідно до ст. 25 та 26 Закону України “Про державну службу” та постанови Кабінету Міністрів України від 19 червня 1996 р. № 658 “Про затвердження Положення про ранги державних службовців”. Ранги державним службовцям присвоюються в індивідуальному порядку відповідно до займаної посади, рівня професійної кваліфікації та результатів роботи. Для присвоєння чергового рангу в межах відпо-

відної категорії посади державний службовець повинен успішно відпрацювати на займаній посаді два роки. За поданням безпосереднього керівника, керівник державного органу розглядає питання щодо можливості присвоєння державному службовцю чергового рангу.

Згідно з Кодексом законів про працю України, законів України “Про державну службу”, “Про відпустки”, “Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи” державним службовцям надається щорічна відпустка тривалістю 30 календарних днів, якщо законодавством не передбачено більш тривалої відпустки, з виплатою допомоги для оздоровлення у розмірі посадового окладу. Державним службовцям, які мають стаж роботи в державних органах понад 10 років, надається додаткова оплачувана відпустка тривалістю до 15 календарних днів. Порядок і умови надання додаткових оплачуваних відпусток встановлюються Кабінетом Міністрів України.

Заохочення державних службовців. За сумлінну безперервну працю в державних органах, зразкове виконання трудових обов’язків державним службовцям видається грошова винагорода в розмірі та порядку, що встановлюються Кабінетом Міністрів України. Порядок видачі грошової винагороди державним службовцям за сумлінну безперервну працю в органах державної влади, зразкове виконання трудових обов’язків затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2003 р. № 212 (із змінами).

За особливі трудові заслуги державні службовці висувуються на державні нагороди та присвоєння почесних звань (ст. 34 Закону України “Про державну службу”), відомчі нагороди та відзнаки. Заохочення (стимулювання) державних службовців є позитивно стимулюючим впливом суб’єктів (посадової особи, органу та ін.) на потреби, інтереси, свідомість, волю, поведінку державного службовця, а отже, на результати його управлінської праці та діяльності. Заохочення сприяє поліпшенню дисципліни, якості праці, враховує ініціативу та відповідальність працівників.

Державний службовець повинен знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх дотриманні і які санкції застосовуватимуться у випадку невиконання цих вимог. Мета стимулювання — не просто спонукати державного службовця працювати, а зацікавити його працювати краще, продуктивніше. При цьому має застосовуватися як матеріальна мотивація, так і нематеріальна. Питання дисциплінарної відповідальності державних службовців регулюється ст. 14 Закону України “Про державну службу” та Кодексом законів про працю України. Дисциплінарні стягнення застосовуються органом, якому надано право прийняття на роботу (обрання, затвердження і призначення на посаду) певного працівника (ст. 1471 Кодексу законів про працю України). До державних службовців, крім дисциплінарних стягнень, можуть застосовуватися такі заходи дисциплінарного впливу: попередження про неповну службову відповідність,

затримка до одного року у присвоєнні чергового рангу або у призначенні на вищу посаду.

Отже, щоб робота в установі була по-справжньому ефективною, потрібно постійно стежити за рівнем мотивації та регулярно змінювати методи стимулювання. Стандартні премії і надбавки не завжди є достатніми для стимулювання, а тому слід упроваджувати прогресивні та інноваційні засоби заохочення. Варто брати до уваги психологічні аспекти матеріального стимулювання, а саме неоднозначність ставлення різних категорій працівників до заробітної плати, що зумовлено спрямованістю людини, рівнем її кваліфікації, віком, статтю. Слід ураховувати, що зростання заробітної плати відбувається до певної межі, пов'язаної з уявленням людини про задоволення її матеріальних потреб. Ця межа у різних людей має різне вираження. Для забезпечення високоефективної роботи працюючого, його самореалізації потрібно створювати умови, за яких би найповніше враховувались всі механізми регулювання поведінки людини, а система матеріального стимулювання не урівнювала, а індивідуально розкривала можливості кожного. Важливе значення при

стимулюванні має та частина доходів, що визначається колективними результатами роботи.

Гарна мотиваційна політика щодо державних службовців забезпечує ефективність їхньої діяльності й, у свою чергу, ефективність державного управління. Необхідним є посилення посадової диференціації зарплати, при цьому врахувавши рівень відповідальності управлінців. Незважаючи на велике значення матеріального забезпечення, існує ряд способів, які також заохочують державних службовців до поліпшення ефективності їхньої праці: вдосконалення організації, залучення персоналу до процесу управління, моральне стимулювання, прагнення до кар'єрних звершень.

Література

1. *Закон України "Про державну службу"* № 3724-12 від 16.12.1993 р. (із змінами та доповненнями)// ВВР України. — 1993. — № 52. — Ст. 490.
2. *Капустянський П. З.* Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект): Монографія. — К.: ІПК ДСЗУ, 2007. — 155 с.
3. *Колот А. М.* Мотивація персоналу: Підруч. — К.: КНЕУ, 2002. — 337 с.

КОНТРОЛЬ ДОТРИМАННЯ НОРМ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Розкриємо теоретичні питання контролю за дотриманням норм трудового законодавства, а також схарактеризуємо діяльність ТОВ “Сімферопольський винно-коньячний завод” та здійснимо контроль розрахунків з оплати праці. Сімферопольський винно-коньячний завод, побудований ТПГ Рейнфорд, — одне із провідних підприємств України із виробництва коньяків. Завод розташований в 2-х км від Чорного моря у селищі Виліно, біля м. Сімферополь. Високоякісна сировина і найсучасніше обладнання під керуванням кваліфікованої команди професіоналів дали змогу довести кожний виробничий етап до досконалості, що є запорукою успішної роботи заводу! Саме тому коньяки, створені на Сімферопольському винно-коньячному заводі, ні з чим не зрівнянні!

Коньяки, що мерехтять маслянистим вогнем, зроблені на Сімферопольському винно-коньячному заводі, мають витонченість аромату і досконалість смаку.

- 1) Ординарні коньяки ТМ “Ай-Петрі” три-, чотири-, п’ятирічної витримки, а також марочні КВ (коньяк витриманий — 7 років витримки в дубових бочках) і КВВК (коньяк витриманий ви-

сокої якості — 9—10 років витримки).

- 2) Коньяки ТМ “Сонячний берег” три-, чотири-, п’ятирічної витримки.
- 3) Бренді ТМ “Сонячний берег”.
- 4) Коньяки ТМ “Корона Криму” три-, чотири-, п’ятирічної витримки.

Ординарні коньяки мають міцність 40 % і 42 %, але за такими показниками, як м’якість і повнота смаку, значно перевершують конкурентів.

Ординарним коньякам властивий букет з відтінками спілих фруктів, польових квітів і ванільно-кремових відтінків. Марочні коньяки мають складний букет з розвиненими тонами витримки з дубової бочки, з ніжним смолисто-шоколадним тоном, повний і м’який гармонійний смак і насичений ясно-коричневий колір з характерним блиском. Усі купажі коньяків перед розливом проходять контрольну дегустацію в центральній дегустаційній комісії Міністерства аграрної політики України.

Кризова ситуація у нашій державі негативно вплинула на діяльність підприємств, установ і торкнулася інтересів майже кожного працівника. Тому працівники повинні добре

знати норми трудового законодавства, щоб відстоювати свої інтереси, тим паче, що серед правознавців та представників трудових колективів не існує єдиної думки щодо деяких змін у законодавстві.

Громадський контроль за дотриманням законодавства з охорони праці здійснюють (ст. 46 Закону):

- професійні союзи — в особі виборчих органів і представників;
- трудові колективи — через обраних ними уповноважених у разі відсутності профспілки на виробництві.

Уповноважені трудових колективів з питань охорони праці мають право безперешкодно перевіряти на підприємстві виконання вимог з охорони праці і вносити обов'язкові для розгляду власником пропозиції

про усунення виявлених порушень нормативних актів з безпеки та гігієни праці (ст. 42 Закону).

При розгляді питань, що стосуються відпусток без збереження заробітної плати, порядку оплати часу простою і звільнення працівників, оформлення договорів цивільно-правового характеру, переведення на іншу роботу, зміни режиму роботи працівників, зацентовано увагу на дотриманні їх законних інтересів. Профспілкові організації як партнери соціального діалогу мають більш детально аналізувати стан соціально-економічного розвитку підприємства, графіки роботи кожного підрозділу і працівника, обґрунтованість розрахунку заробітної плати, дотримання норм охорони праці тощо.

ВИМОГИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДОТРИМАННЯ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАВСТВА НА ПІДПРИЄМСТВІ

Для підвищення ефективності дотримання трудового законодавства на підприємствах важливе значення мають правильна організація кількісно-сумарного обліку цінностей у місцях зберігання продукції, раціональне здійснення операцій під час надходження і реалізації продукції, ефективне використання коштів.

Одним із засобів підвищення ефективності дотримання трудового законодавства, на нашу думку, є забезпечення належного контролю уповноваженими на те суб'єктами. Для підвищення ефективності контролю необхідно не тільки забезпечувати його своєчасність, а й повноту всіх операцій і процесів, а також розробити внутрішні стандарти контролю.

Проблемам розвитку контролю на підприємстві присвятили свої праці чимало авторів, зокрема І. Гавришко [4], А. Гриліцька [5], В. Єгарміна [6], Н. Івануса [7], А. Сокін [8], Ю. Футорангська [9] та ін., але деякі проблеми залишаються недостатньо розкритими.

Напрями вдосконалення організації контролю в компанії пов'язані із такими вимогами його керівництва:

1. Отримувати об'єктивну інформацію про рентабельність кож-

ного продукту та клієнта в режимі on-line.

2. Забезпечити скорочення витрат на контроль.

Для їх задоволення необхідно насамперед переглянути організацію управління компанією на предмет її ефективності. Контроль повинен охоплювати як управління операціями, так і їх практичну реалізацію.

Функції контролю в компанії мають носити не тільки контрольний характер, а й інформаційно-аналітичний. Це зумовлено як вимогами зовнішнього до компанії середовища, так і тенденцією зростання ролі контролю, визначеною Базельським комітетом.

Цей напрям контролю має включати в себе макроекономічний аналіз, комплексний аналіз економіки країни, фінансових ринків, кон'юнктури будівельного ринку, власного іміджу.

Для здійснення контролю впливу зовнішніх факторів на результати діяльності компанії службі контролю необхідно застосовувати такі методи:

- систематичний моніторинг та оперативне інформування керівництва компанії про зміни ринків;
- визначення співвідношень активів і пасивів залежно від ринкових коливань;

- періодичний контроль планів і прогнозів, розробка аналітичних висновків та рекомендацій із доведенням їх до керівництва компанії;
- оцінка конкурентної позиції та іміджу компанії.

Контроль впливу на діяльність компанії внутрішніх факторів доволі різнобічний та багатоетапний процес. Він являє собою комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію та ефективність встановлених процедур затвердження рішень, звірки та аналізу операційної діяльності, передачу інформації по вертикалі та горизонталі управління і виконання операцій, підтримку ліквідності, достатності капіталу, підвищення доходів та зниження витрат.

Контроль впливу внутрішніх факторів потрібно здійснювати за допомогою таких методів:

- бюджетне планування та відповідність фактичних результатів плановим, виявлення причин відхилення від кошторису;
- систематичний моніторинг структури балансу компанії;
- аналіз результатів фінансово-господарської діяльності даних прогнозів та планів;
- аналіз результатів фінансово-господарської діяльності в динаміці;
- контроль обґрунтованості тарифної політики компанії;
- оцінка вдосконалення та розвитку фінансової політики компанії.

За основний критерій обрання підходів до формування ефективної системи контролю необхідно брати

критерії відповідальності за досягнення поставленої мети, а не за виконання окремих функцій. Орієнтація контролю на досягнення певної мети порівняно із функціональною орієнтацією обумовлюється тим, що мета може досягатися різноманітними шляхами. Визначення чіткої цілі, як орієнтиру, приводить до гнучкості у прийнятті рішень вищим менеджментом компанії і здійсненні постійного контролю дій із забезпечення досягнення стратегічних та поточних завдань будівництва. Сутність цільової орієнтації системи контролю полягає в тому, що в основі управління та механізму її реалізації має бути науково і практично обґрунтована мета. При цьому під метою необхідно розуміти результат діяльності будівництва, що має кількісні та якісні характеристики.

Ефективна система контролю характеризується чітким розмежуванням повноважень та відповідальності, а також усвідомленням усіма аудиторами необхідності сумлінного виконання своїх обов'язків. Перед системою контролю, у межах досягнення визначеної мети, виокремлюють такі основні напрями контролю:

1. Фінансово-господарська діяльність. Включає контроль і аналіз ефективності управління компанією своїми активами і пасивами, визначення вірогідності втрат.
2. Інформаційні цілі. Включають підготовку своєчасних, достовірних та адекватних звітів, необхідних для прийняття керівництвом правильних поточних та стратегічних рішень.

3. Правовий аудит. Стосується питань дотримання усіма працівниками компанії чинного законодавства, нормативних актів будівництва України, внутрішніх нормативних документів, що визначають політику компанії.

Система контролю буде корисною та результативною, якщо при її організації враховувати такі основні вимоги, пов'язані з управлінням ризиками, а саме:

1. Ставлення вищого керівництва до ризику. Результати роботи контролю будуть корисними при управлінні компанією загалом, якщо за результатами контролю опрацювати рекомендації щодо управління ризиками, аналітичні та прогнозні висновки, аналіз та прогноз діяльності конкурентів.
2. Постійне вдосконалення та розвиток системи контролю, що обумовлюється розвитком економічних відносин в країні, розширенням діяльності підприємств і організацій, їх вихід на зарубіжні ринки, і, як наслідок, спектру послуг, отримання ліцензій на більшу кількість послуг. Контроль має охоплювати всю діяльність будівни-

цтва. Це вимагає постійного вдосконалення та розширення знань і досвіду осіб, які здійснюють контрольні функції в компанії на всіх рівнях контролю.

3. Диференціація ризиків за їх видами та походженням: оперативний, комерційний, фінансовий.

Література

1. *Гавришко І. К.* Вимоги до оцінки якості внутрішнього контролю // Бухгалтерський облік і аудит. — 2005. — № 7. — С. 56—62.
2. *Гриліцька А.* Шляхи підвищення ефективності внутрішнього аудиту грошових коштів на підприємствах споживчої кооперації // Бухгалтерський облік і аудит. — 2005. — № 11. — С. 52—58.
3. *Єгарміна В.* Внутрішній контроль: сучасність та перспективи // Вісник податкової служби України. — 2004. — № 29. — С. 62—65.
4. *Осійчук М.* Вдосконалення організації проведення контролю за дотриманням трудового законодавства України. — К.: Поліграфколегіум, 2004. — 96 с.
5. *Івануса Н.* Внутрішній контроль: сучасний стан і перспективи розвитку // Наука молода. — 2006. — № 6. — С. 156—158.

МЕТОДИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ

Оцінка персоналу є необхідним засобом вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника та підвищення його кваліфікації. Основною метою проведення оцінки персоналу є поліпшення управління діяльністю організації. Проведення оцінки персоналу дає можливість: планувати кар'єру та просування працівників по службі; визначати рівень компетентності спеціалістів; здійснювати перестановку кадрів з урахуванням потенціалу працівників; отримати психологічний портрет працівників організації; проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів; вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі; визначити міру задоволення і зацікавленості працівників в організації; знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів; розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності; раціонально використовувати методи роботи з персоналом. Методи оцінки поділяють на традиційні і нетрадиційні. Перші сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег. Традиційні методи ефективні у великих ієрархічних організаціях,

які працюють в умовах достатньо стабільного зовнішнього середовища. Їх недоліками є те, то оцінка дається окремому працівнику без урахування цілей організації, ґрунтується на оцінці керівника, при повному ігноруванні думки колег по роботі, підлеглих, клієнтів і т. д.; орієнтується на минуле (досягнені результати) та не враховуються довготермінові перспективи розвитку організації і працівника. Нетрадиційні методи розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі; оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів усієї організації, і до уваги береться не тільки успішне виконання сьогочасних функцій, а й здібності до професійного розвитку й освоєння нових професій і знань.

У літературних джерелах виокремлюють цілу систему методів, основними з яких є:

- метод стандартних оцінок — суть його полягає в тому, що керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожен аспект роботи працівника. Це простий і доступний метод, але оцінка має суб'єктивний характер; письмовий відгук керівника у вільній чи встановленій формі; ранжування працівників

- на основі попарних зрівнянь у межах групи; оцінка відхилення від середнього значення сукупних трудових якостей по групах працівників; оцінка поведінки в критичних умовах; графічне вираження оцінок;
- метод вимушеного вибору — експерти вибирають із набору одну характеристику, яка найбільше підходить певному працівнику (наприклад, досвід роботи, вміння планувати, організовувати особисту працю, спостережливість);
 - метод опису — передбачає послідовну ґрунтовну характеристику переваг та недоліків працівника і може комбінуватись з методом вимушеного вибору;
 - метод вирішальної ситуації використовується для оцінки виконавців, ґрунтується на описі “правильної” і “неправильної” поведінки працівника у певних ситуаціях, ці описи слугують ніби еталоном для зіставлення поведінки працівника, якого оцінюють;
 - метод оцінки за шкалою. Для цього будується шкала від мінімального до максимального значення з певним інтервалом. Наприклад, знання оцінюються максимально в 10 балів за такою шкалою: 1, 2, 4, 6, 8, 10;
 - метод оцінки нормативом роботи, тобто оцінка працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості, якості й часі;
 - метод незалежних судів — це оцінка людини працівниками, які з нею незнайомі (5—7 осіб) на основі “перехресного допиту”;
 - метод 360° — працівник оцінюється керівником, колегами, своїми підлеглими та зовнішніми клієнтами фірми. Заповнюється загальна та індивідуальна для кожного форма;
 - метод моделювання ситуації — створення штучних, але близьких до реальних умов роботи та управлінських ситуацій (підбір ділових паперів, розробка проектів документів, інтерв’ю). Критерієм оцінки є здатність організувати і планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів;
 - описовий метод оцінки — оцінювач повинен виявити й описати позитивні і негативні риси поведінки працівника, який атестується. Цей метод не передбачає чіткої фіксації результатів і тому часто використовується як доповнення до інших методів;
 - метод ситуаційного інтерв’ю — претендентам дається опис однакових ситуацій, а потім ставлять запитання щодо їх вирішення;
 - метод інтерв’ю — претенденту дається завдання провести співбесіди з кількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення. Цей метод зорієнтований на перевірку вмінь правильно оцінювати і підбирати працівників;
 - метод порівняння — при використанні цього методу керівник порівнює роботу одного

співробітника свого підрозділу з результатами інших. При ранжуванні керівник “виставляє” своїх співробітників в умовний ланцюжок — від кращого до гіршого за результатами праці в атестаційний період. При розподіленні всі співробітники класифікуються по групах — наприклад, 10 % кращих, 10 % гірших і т. д. Метод порівняння є дуже простим способом оцінки співробітників. Його легко застосувати та розуміти. Однак, цей метод дуже однобічний та приблизний для того, щоб здійснені з його допомогою оцінки застосовувались для цілей розвитку персоналу, професійного навчання тощо;

- метод центру оцінки (Assessment center) — один із методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців. Оцінка учасників проводиться за допомогою спостереження їх реальної поведінки в ділових іграх. Зовні метод схожий на тренінг: учасникам пропонуються ділові ігри і завдання, але їх мета — не розвиток умінь і навичок, а рівні для всіх можливості

виявити свої сильні і слабкі сторони. У кожному завданні за кожним учасником закріплений експерт. Він докладно фіксує поведінку свого підопічного, що належить до спостережувальної компетенції;

- метод оцінки на основі детального опису особистості — даються формулювання характеристик, і для оцінки працівника потрібно вибрати найбільш відповідну до нього. Наприклад, ставлення до праці оцінюється так:

5 — дуже любить працювати;

4 — старається добре працювати;

3 — нормально працює;

2 — дещо несерйозно ставиться до праці;

1 — халатно ставиться до роботи.

- оцінка методом комітетів — робота людини обговорюється в групі. Складається список дій, які оцінюються як позитивно, так і негативно, на основі зіставлення якого з вимогами до працівника або посади робиться висновок з урахуванням “ціни” досягнень.

Слід відмітити, що в цільових, планових та оперативних оцінках як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці управління всі існуючі методи умовно об’єднують в три групи: описові, кількісні й комбіновані. При описових методах оцінка подається у текстовій формі, при кількісних і комбінованих використовуються шкали оцінок, які дають можливість кількісно виміряти різні рівні виконання робіт в організації.

ПРОБЛЕМИ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Проблема нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві є актуальним питанням сучасного ефективного менеджменту організацій. Ефективне стимулювання працівника сприяє підвищенню загальної продуктивності праці та вирішенню економічних завдань та цілей підприємства.

Проблеми нематеріального стимулювання працівників досліджувалися у працях таких вітчизняних вчених-економістів, як Б. Андрушків, В. Гравін, В. Данюк, А. Колот, Є. Комаров, та ін. Необхідність заохочення розвитку і використання творчого потенціалу особистості як найефективнішого економічного ресурсу обґрунтовується у працях зарубіжних учених, зокрема, А. Маслоу, А. Маршалла, Г. Беккера, Дж. Грейсона, К. О'Дейла, П. Друкера, М. Портера, Й. Шумпетера, Б. Твісса, Х. Хекхаузена, Т. Шульца та ін. За результатами дослідження в ТОВ "Елітоп-Ком" система нематеріального стимулювання є однією з важливих складових системи управління персоналом в організації. Правильно розроблене стимулювання персоналу дає змогу не лише активізувати потенціал людини у напрямі досягнення мети, а й приносить задоволення працівникові в процесі пра-

ці через задоволення його потреб та забезпечує безпечні умови діяльності усього підприємства.

Ефективне нематеріальне стимулювання трудової діяльності персоналу в організації має бути спрямоване на задоволення соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки збереженню за ним робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі у результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом здобуття нових знань, умінь та практичних навичок; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і за її межами.

За результатами дослідження, у зазначеній організації найефективнішими є методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу, що пов'язані із залученням робітників і фахівців до управління організацією, які дають змогу більш повно задовольнити потреби людини вищого рівня, зокрема, це — потреби в належності та причетності, потреби у визнанні, самоствердженні та самовираженні й таким чином, забезпечити її подальший розвиток. Також важливе значення у нема-

теріальному стимулюванні працівників відіграє організаційна культура, оскільки має особливе значення для успіху в реалізації не тільки короткострокових, а й довгострокових стратегічних цілей організації. Вміння “вибудовувати”, вирощувати, формувати бажану організаційну культуру є важливою умовою успішних організаційних змін.

Не менш важливим серед нематеріальних стимулів є правильна організація праці — чітка постановка цілей, застосування гнучких графіків роботи, поліпшення умов праці. Грамотна постановка цілей підвищує ефективність роботи, задає раціональну технологію її досягнення і виключає можливі помилки. Співробітник, якому поставлені завдання на деякий проміжок часу, перебуває у стані визначеності та психологічного комфорту. Коректно окреслена мета має бути амбітною, досяжною, вимірюваною й обмеженою за термінами.

Іншим фактором, який, безумовно, справляє сильний вплив на ефективність праці працівників, є умови праці, в яких доводиться працювати співробітнику. Тож усунення фізичного і морального дискомфорту має стати першочерговим завданням для керівництва.

Для багатьох також сильним мотиватором стає належність до команди. Створення згуртованої команди, формування механізмів двостороннього зв'язку всередині компанії, організація корпоративних заходів — часто ці фактори не тільки утримують працівників від пошуку нової роботи, а й формують його прагнення підвищити ефективність своєї праці.

Отже, проблема нематеріального стимулювання персоналу на підприємстві є актуальним питанням сучасного ефективного менеджменту організацій. Адже процес втрати інтересу працівника до праці, його пасивність спричиняє такі відчутні наслідки, як — плинність кадрів, погано виконувана робота, зниження ефективності праці, втрата прибутку організацією. Для того щоб досягти максимальної віддачі персоналу, менеджер повинен ефективно використовувати методи нематеріального стимулювання праці, серед яких, за результатами дослідження на підприємстві ТОВ “Елітоп-Ком”, особливе місце посідають: розвиток організаційної культури, створення сприятливої атмосфери в колективі, розвиток командного духу, поліпшення умов праці, грамотна та чітка постановка цілей, залучення робітників і фахівців до управління організацією.

Література

1. Андрушків Б. Основи менеджменту: Навч. посіб. — Л.: Афіша, 2005. — 296 с.
2. Гравін В. Основи кадрового менеджменту: Навч. посіб. — К.: Освіта, 2006. — 608 с.
3. Данюк В. Менеджмент персоналу: Навч. посіб.— К.: КНЕУ, 2006. — 398 с.
4. Колот А. Мотивація персоналу: підруч. — К.: КНЕУ, 2008. — 345 с.
5. Колот А. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2008. — 224 с.
6. Комаров Є. Людина праці та її мотивація // Управління персоналом. — 2006. — № 12. — С. 50—58.

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Нині прийняття управлінських рішень є невід'ємною складовою роботи кожного менеджера будь-якого підприємства. Особливо це питання актуальне під час кризи — важкого для економіки держави часу, що несе ризик та невизначеність. Вирішити, яким курсом в майбутньому має рухатися фірма, керівник може різними способами, але найефективнішими з них є математичні. Вони дають можливість конкретно обґрунтувати те чи інше рішення.

Методика застосування аналізу фінансової звітності складається з кількох етапів, на кожному з яких аналізуються ті чи інші показники. Математичні методи в прийнятті управлінських рішень полягають у використанні різноманітних аналізів фінансових результатів роботи організації, статистичних методів та можливостей теорії імовірності [3].

На основі показників роботи одного з відкритих акціонерних товариств проаналізуємо фінансову діяльність холдингу та сформулюємо основні управлінські рішення, які зможуть допомогти скоординувати подальшу комерційну діяльність.

Управлінські рішення можуть прийматися на основі структури балансу, яка має бути спрямована на формування цільової структури капіталу. Відомо, що капітал підпри-

ємства складається з кількох видів капіталу: статутного, пайового, додатково вкладеного, іншого додаткового та резервного.

Для підприємства найкращою ситуацією є така, в якій у пасиві балансу найбільшу частку займає власний капітал та відсутня сильна диспропорція між різними видами капіталів. Це зможе забезпечити достатню кількість власних оборотних коштів тощо. Крім того, існує золоте правило фінансового менеджменту, яке потрібно пам'ятати як фірмам, так й інвесторам та кредиторам: власники підприємств віддають перевагу розумному росту частки пайових коштів, а кредитори віддають перевагу фірмам з високою часткою власних коштів, що зменшує їх ризики [1].

На основі отриманих даних з економічних показників діяльності підприємства може бути прийнятий цілий ряд управлінських рішень. Деякі з них можуть залежати від завдань підприємства із залучення додаткового позикового капіталу. Враховуючи той факт, що, згідно з балансом підприємства, результати діяльності на кінець звітного періоду значно кращі, ніж на початку (різниця становить 27935,3 тис. грн), потреба підприємства у залученні додаткових коштів не є найактуальнішою, але, якщо існує питання про

розширення бізнесу чи прискорення його росту, вигіднішим є залучення стратегічного чи фінансового інвестора.

Крім того, в умовах росту прибутків та закріплення на ринку холдингова компанія може бути зацікавлена у підвищенні своєї економічної безпеки та фінансової незалежності. Вдалим управлінським рішенням у такій ситуації є фінансування за рахунок власних джерел чи зміни дивідендної політики. Але слід пам'ятати, що, як наслідок, може виникнути загроза низьких прибутків або недостатня кількість власних коштів [1].

Наступним пунктом з прийняття управлінських рішень є управління ліквідністю, яка може складатися з багатьох показників, до яких належать дебіторська заборгованість, короткострокові зобов'язання тощо.

На кінець періоду дебіторська заборгованість досліджуваного нами підприємства виросла майже в 3,5 рази. Пов'язані з цим управлінські рішення мають полягати у забезпеченні повернення коштів та інкасації дебіторської заборгованості.

За даними по підприємству, поточні зобов'язання на початок періоду становить 2932,1 тис. грн, а на кінець періоду — 31459,2 тис. грн. Показник збільшився у 15 разів. За такої ситуації найкращим управлінським рішенням є політика якомога швидкого погашення заборгованості. Це необхідно з цілого ряду причин: для уникнення нарахування пені та

виникнення проблем з державними установами через заборгованість перед бюджетом (у даному випадку вона становить 4700 грн).

Крім розглянутих двох пунктів аналізу фінансової діяльності підприємства, які необхідні для прийняття управлінських рішень, існують ще, як мінімум, три: управління рентабельністю та прибутком, прогнозування звітності та оптимізація рішень в умовах бухгалтерської та облікової політики [1].

Отже, варто зазначити, що сучасна управлінська наука пропонує багато варіантів для прийняття управлінських рішень, у тому числі, й на основі даних фінансової звітності. Кожен керівник має самостійно вибирати, який метод чи яку теорію застосувати в різних випадках, але завжди слід спиратися на результати роботи підприємства, оскільки тільки ця інформація може відобразити реальну ситуацію.

Література

1. *Зонова А. В.* Как принимать управленческие решения на основе анализа финансовой отчетности. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.management.com.ua
2. *Система* розкриття інформації на фондовому ринку України. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: smida.gov.ua
3. *Эддоус М., Стэнсфилд Р.* Методы принятия решений: Пер. с англ. — М.: Аудит, 1997. — 587 с.

СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ

Одним з найважливіших завдань керівництва тієї чи іншої організації є створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Аби створити такі умови для процвітання того або іншого підприємства, фірми, установи, необхідно, щоб люди, службовці в цій установі відчували себе “командою”. Однією з ознак команди є згуртованість, взаємовиручка, підтримка й водночас вимогливість до себе та інших [1]. Таким чином, наявність позитивного соціально-психологічного клімату в колективі — один із показників його зрілості, результат великої та копіткої праці керівництва.

Дослідженню особливостей психологічного клімату приділяли увагу такі вітчизняні вчені: А. Л. Свинецький, Б. А. Паригін, К. К. Платонов, В. М. Мясіщев, Г. М. Андреева.

Як показують наукові дані, члени колективу відчують задоволеність роботою керівника у тих випадках, коли створюються такі умови:

1. Доброзичливе, шанобливе ставлення керівника до працівника. Людина важко переживає байдуже, а тим більше негативне ставлення до нього керівника. При цьому він думає про перехід в інший колек-

тив і при нагоді здійснює свій намір.

2. Людині надається можливість працювати там і робити те, до чого вона відчуває покликання й інтерес. Якщо цього немає, то люди, як правило, переживають почуття незадоволеності і прагнуть знайти нове місце роботи.
3. Кожна людина розраховує, що його робота буде помічена і відзначена. Якщо керівник хоча б морально заохочує хорошу роботу, то людина відчуває глибоке задоволення від визнання суспільної значущості, своєї праці. Глибоко нещасним буває той, чия сумлінну роботу ніхто не помічає і не відзначає. Навіть критика іноді переноситься легше, ніж байдуже ставлення до того, що робить працівник.
4. Працівник зацікавлений у зростанні своєї майстерності та загальнокультурного рівня. Якщо для такого зростання створюються умови, то він глибоко задоволений життям і роботою у цьому колективі. Якщо таких умов немає, то він схильний шукати нове місце роботи. Цей

факт відзначений у багатьох працях.

5. Кожен сумлінний працівник очікує просування по службі, з чим пов'язані не лише його матеріальне становище, а й престиж у колективі і, нарешті, самоповага. Якщо людина весь час працює на одній і тій самій посаді, а здатна робити краще й більше, то поступово гаснуть її творчі здібності, вона може деградувати і як особистість.
6. Члени колективу бувають глибоко задоволені, коли заохочення їхніх трудових заслуг визначається керівником при узгодженні з активом. І навпаки, вони обурюються, коли керівник заохочує працівника, виходячи з особистої симпатії, а не з об'єктивної оцінки його роботи.
7. Працівник бажає бачити у своєму керівникові авторитетну людину, висококваліфікованого, принципового і доброзичливого, справжнього наставника колективу. Якщо керівник відповідає цим уявленням, то люди відчувають глибоке задоволення його роботою і своїм становищем у колективі [1].

Для формування сприятливого психологічного клімату в організаціях, у виробничих колективах доцільно використовувати ці рекомендації.

Для створення сприятливого психологічного клімату керівники мають насамперед забезпечити необхідні організаційно-управлінські, матеріально-технічні та санітарно-гігієнічні умови для ефективного

управління та виконання продуктивної діяльності. У разі, коли оптимальне забезпечення цих умов є можливим, треба створити мінімальні умови, пояснивши працівникам причини такої ситуації, перспективи її поліпшення, а також обов'язково створити однакові стартові умови для всіх працівників [2].

Потрібно також чітко визначити критерії для стимуляції діяльності працівників, зокрема у плані забезпечення обладнання кабінетів.

Найістотнішим чинником є реалізація керівником демократичного стилю керівництва, що може виявитися в таких основних аспектах: залучення всіх працівників до обговорення та аналізу найсуттєвіших питань життя колективу, впровадження демократичних умов інформування, врахування інтересів і потреб працівників під час розподілу виробничих завдань, досягнення збалансованості формальної та неформальної структури колективу.

Звісно, орієнтація на демократичний стиль спілкування не означає, що в певних експериментальних ситуаціях, як вже зазначалось, керівник не може застосовувати авторитетні методи керівництва. Проте загальна орієнтація має залишитись демократичною [3].

Необхідною умовою, яка дає можливість формувати сприятливий психологічний клімат, є також реалізація відповідного добору кадрів, що ґрунтується на врахуванні індивідуально-психологічних особливостей працівників (інтелект, творчий потенціал, фахова підготовка, вікові, статеві характеристики,

можливість їх сумісності з іншими працівниками колективу тощо). Реалізацію цього напрямку діяльності потрібно здійснювати спільно з психологічною службою.

Важливою умовою є також формування психологічної культури керівників і працівників: оволодіння навичками ділового спілкування, розв'язання та запобігання конфліктам, формування у членів колективу емпатії (уміння відчувати стан іншої людини і співпереживати з нею) у повсякденному житті та в стресових ситуаціях [4].

Це досягається за допомогою проведення спеціальних психологічних семінарів, курсів з використанням різноманітних активних форм навчання (ділових ігор, психологічних працівників, тренінгів тощо). У вирішенні цього завдання значна роль належить також психологічним службам будь-яких організацій, оскільки реалізація цієї умови дає змогу перетворити процес становлення психологічного клімату у виробничих колективах на двосторонній, у якому, з одного боку, активну участь бере керівник колективу, а з другого — всі члени колективу, формуючи у себе позитивне ставлення до роботи, своїх колег, до керівника, навчаючись розв'язувати ділові питання насамперед на основі поваги до особистості кожного учасника спільної діяльності, враховуючи його індивідуально-психологічні особливості, тобто реалізуючи гуманістич-

ний підхід у процесі управлінської та фахової діяльності.

Отже, врахування управлінцями організацій ролі психологічного клімату, його видів, чинників та умов формування позитивно впливатиме на ефективність управління, також потрібно враховувати та застосовувати такі заходи:

- науково-обґрунтований добір навчання, та атестація керівних кадрів;
- комплектування первинних колективів із врахуванням чинника психологічної сумісності;
- застосування соціально-психологічних методів, які сприяють створенню у членів колективу навичок позитивного взаєморозуміння і взаємодії.

Література

1. Базаров Т. Ю., Долгополова О. А. Психологические аспекты управления персоналом в системе государственной службы: Учеб. пособ. — Волгоград: ВАГС, 2002. — 224 с.
2. Бойко В. В., Ковалев А. Г., Панфёров В. Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. — М.: Мысль, 1983. — 207 с.
3. Бороздина Г. В. Психология делового общения: Учеб. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 295 с.
4. Волков И. П. Руководителю о человеческом факторе: Социально-психологический практикум. — Л.: Лениздат, 1989. — 222 с.

МОТИВАЦІЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал підприємств до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання, які б сприяли високій ефективності її роботи.

Поняття мотивації тісно пов'язане з проблемою управління персоналом. Нові економічні відносини, породжені перехідним періодом, висувають і нові вимоги до персоналу. Це не тільки підбір, навчання і влаштування кадрів, а й формування нової свідомості, менталітету, а отже, і методів мотивації. Значний досвід застосування методів мотивації та підвищення на її основі ефективності праці нагромаджено в зарубіжних країнах.

Питання мотивації розглядаються у науковій літературі дуже давно. Проблемам мотивації присвятили свої наукові праці такі відомі вчені минулого та сучасності, як К. Альдефер, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескон та ін. Теоретичною базою для аналізу мотивації роботи стали наукові праці російських учених В. Адамчука, О. Вихансько-

го, Б. Генкіна, А. Здравомислова, С. Каверіна, А. Леонтєва, В. Травіна, Л. Шаховської, В. Ядова та ін. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розвиток проблеми мотивації праці персоналу зробили В. Абрамов, Д. Богиня, В. Данюк, В. Гриньова, О. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, О. Єськов, Й. Завадський, Т. Завіновська, М. Карлін, А. Колот. Мотивація праці в сучасний період переходу України до ринкової економіки є одним із найважливіших чинників, вміле використання якого може сприяти розв'язанню всього комплексу соціально-економічних проблем.

Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей та цілей організації. Мотивація — це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини. Сучасні теорії мотивації, що ґрунтуються на результатах психологічних досліджень, доводять, що справжні причини, що націлюють людину віддавати роботі свої сили, надзвичайно складні. На думку одних учених, поведінка людини пояснюється її потребами. На думку інших, поведінка людини є також і функцією її сприй-

няття й очікувань. Систематичне вивчення мотивації з психологічної точки зору не дає змоги виявити, що ж пробуджує людину до праці. Але дослідження поведінки людини у праці дає деякі загальні пояснення мотивації і дає змогу створити прагматичні моделі мотивації працівників на робочому місці. Різноманітні теорії мотивації поділяються на дві категорії: змістовні й процесуальні.

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх спонукань, які підштовхують людей чинити так, а не інакше. Авторами зазначених теорій мотивації є Абрахам Маслоу, Девід Мак-Клелланд і Фредерік Герцберг, які жили і працювали у середині нашого століття. Під час розгляду мотивації потрібно зосередитись на чинниках, які змушують людину діяти і посилюють її дії. Головні з них: потреби, інтереси, мотиви і стимули. Потребу можна задовольнити нагородою, давши людині те, що вона вважає для себе цінним. Але в термін “цінність” різні люди вкладають неоднаковий зміст, а тому розрізняються і їхні оцінки нагородження. Наприклад, заможна людина, можливо, вважатиме кілька годин відпочинку у колі сім’ї більш важливим для себе, ніж гроші, які вона отримає за додаткову роботу.

На характер мотиваційного процесу значний вплив справляють індивідуальні особливості людей, їх мотиваційна спрямованість і такі властивості як зусилля, ретельність, наполегливість, сумлінність. Для остаточного успіху велике значення має збіг цілей працівника і підприємства. Для вирішення цього за-

вдання необхідно створити механізм мотивації підвищення ефективності праці. Під цим розуміють сукупність методів і прийомів впливу на працівників з боку системи управління підприємства, яка націлює їх до певної поведінки у процесі праці для досягнення цілей організації, що ґрунтується на необхідності задоволення особистих потреб.

Класифікація методів мотивації результативності діяльності:

- економічні (прямі) — відрядна оплата, почасова оплата, премії за раціоналізацію, участь у прибутках, оплата навчання, виплати за максимальне використання робочого часу;
- економічні (непрямі) — пільгове харчування, доплати за стаж, пільгове користування житлом, транспортом та ін.;
- негрошові — збагачення праці, гнучкі робочі графіки, охорона праці, програми підвищення якості праці, просування по службі, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні.

Основними завданням управління людськими ресурсами є якомога ефективно використання вмінь працівників відповідно до цілей підприємства і суспільства. Мотиваційний менеджмент — це управління, побудоване на пріоритетах мотивації ділової поведінки, тобто на створенні умов зацікавленості в результаті і прагнення до його досягнення. Менеджеру доводиться розробляти мотивацію окремих колективів, груп. Управління людськими ресурсами підприємства включає в себе комплекс взаємопов’язаних видів діяльності: визначення потреби у пра-

цівниках, ґрунтуючись на стратегії діяльності фірми; аналіз ринку праці й управління зайнятістю; відбір і адаптація персоналу; забезпечення оптимальних умов праці; організація промислових процесів; аналіз витрат і результатів праці; розроблення систем мотивації ефективної діяльності; обґрунтування структури доходів; проектування системи оплати праці; профілактика і ліквідація конфліктів.

Існують різні фактори, які впливають на людей у рамках організації. Передусім — це ієрархічна структура організації, де основним засобом впливу є відносини влади і підлеглих, натиск на людину “зверху” за допомогою змушення і розподілення матеріальних благ. Для ефективної мотивації необхідно сформулювати модель основного процесу мотивації: потреба — ціль — дії і вплив досвіду та очікувань. Далі уважно виявити фактори, які впливають на мотивацію, — набір потреб, які ініціюють рух до цілей. Процес мотивації має такий ланцюг: незадоволена потреба — встановлена ціль — організовані дії — досягнення цілі. Мотивація працівників здійснюється відповідно до потреби організацій та їх працівників залежно від стану навколишнього середовища, у якому діє компанія, і крім того, відповідно до індивідуальних потреб, які відрізняються у різних людей. Існують

три підходи до вибору мотиваційної стратегії:

- стимул і покарання: люди працюють за винагороду;
- мотивація через працю: більш цікава і різноманітна праця виконується більш якісно і з великим задоволенням;
- систематичний зв’язок з менеджером: мотиваційна стратегія ґрунтується на аналізі, ситуації і використовуваному стилі взаємодії з іншими людьми.

Трудова діяльність повинна мотивувати активність і приносити задоволення. Можна виокремити такі найважливіші вимоги до високої мотиваційної діяльності: різноманітність, ідентичність у діяльності, тобто прагнення до вирішення завдання від початку до кінця на певному робочому місці, значущість трудової діяльності, автономність, зворотний зв’язок, тобто інформація про досягнуті результати й показники.

Отже, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність достатньо складна і неоднозначна. Буває так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже зацікавлена у досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати, ніж людина, яка значно менше вмотивована до ефективної праці.

ОСОБЛИВОСТІ ПРЕМІЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОРГОВІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема преміювання персоналу підприємства набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал до ефективної діяльності на підприємстві.

Одне із правил сучасного менеджменту стверджує: “Робиться тільки те і тільки так, як винагороджується. Працівники всіх рівнів — від керівника до вахтера — працюють згідно з чинною системою винагород. Серйозною перешкодою для досягнення високих результатів є зовелика невідповідність між поведінкою, якої вимагають, і поведінкою, яку винагороджують” [1].

Існують види премій, які носять постійний або періодичний характер: преміювання за основні результати господарської діяльності (щомісячне або щоквартальне); за якісне і своєчасне виконання договорів і окремих етапів планових робіт; спеціальні системи преміювання за економію різноманітних видів ресурсів; преміювання за виконання робіт зі скороченням штатом; премії, що виплачуються у встановленому порядку за спеціальними система-

ми преміювання, виплачені відповідно до рішень уряду.

До складу інших заохочувальних і компенсаційних виплат входять види премій, які мають одноразовий характер: одноразова винагорода за підсумками роботи за рік; одноразове заохочення працівників за виробничі досягнення, виконання особливо важливих завдань; преміювання за підсумками проведених на підприємстві конкурсів; одноразові заохочення окремим працівникам із фонду підприємства; преміювання за впровадження заходів щодо наукової організації праці; преміювання за впровадження нової техніки і технології; одноразові заохочення, не пов’язані з конкретними результатами праці, наприклад, до ювілейних та пам’ятних дат [2].

Проведене спеціальне дослідження на прикладі торгового підприємства показало, що на підприємстві використовується низка систем заохочень. Разом з тим, у процесі дослідження були виявлені і певні недоліки.

У зв’язку з цим ми вважаємо, що на підприємстві потрібно запровадити певний комплекс заходів щодо вдосконалення системи преміювання.

При розробці положення про преміювання для різноманітних кате-

горій працівників зазвичай передбачаються різноманітні показники преміювання, а також конкретний розмір премії. У разі невиконання встановлених показників премії виплачуються у меншому розмірі або зовсім не виплачуються. Як правило, розмір премії пов'язаний з тарифною ставкою працівника, але може встановлюватися і в абсолютному вираженні. Такий підхід до матеріального стимулювання працівника дає можливість якісніше планувати витрати організації. Розмір премій для різних категорій робітників диференційований і зростає з кожним ієрархічним рівнем. Наприкінці кожного розрахункового періоду проводиться оцінка ступеня виконання працівником показників [3]. Досвід зарубіжних країн показує, що диференційований підхід в організації ефективності системи преміювання є доволі дієвим. Тому вважаємо за доцільне запровадити на підприємстві схему диференційованого підходу в преміюванні персоналу. Необхідно сформулювати групи персоналу, які характеризуються однорідними процесами й умовами оцінки результатів праці. Доцільно виокремити 3 групи працівників: група 1 — керівники; група 2 — службовці; група 3 — працівники на виробництві.

Також пропонується виплачувати премію за висновками праці за рік залежно від стажу, за умови якісного виконання роботи. Якщо стаж роботи становить менше 3-х років, то премія не виплачується. У випадку, якщо стаж безперервної роботи на підприємстві становить від 3-х

до 5-ти років — розмір премії становить 25 % від середньомісячної заробітної плати, від 5-ти до 10-ти років — 30 %, від 10-ти до 15-ти років — 35 % та понад 15 років — 40 %.

Вважаємо за доцільне ввести на підприємстві автоматичне нарахування премій, але за необхідності, з можливістю ручного коригування в додатковому полі. Щоб премія розраховувалася автоматично, необхідний зв'язок між документами, наприклад, із продажів і нарахувань заробітної плати. Для цього на підприємстві можна використовувати програму “1С: Управління підприємством 8.2.” та “1С: Зарплата і Управління Персоналом 8.2.”. Крім того, вона дуже зручна для менеджерів із персоналу та бухгалтерів з нарахування заробітної плати. За допомогою поєднання цих блоків можна сформулювати різні схеми преміювань. Тобто достатньо один раз побудувати схему, зберегти настрійки, а потім лише вносити зміни у схему преміювання, щоб, таким чином, полегшити роботу працівників, які проводять нарахування. Схеми преміювання можуть створюватися відповідно до структури підприємства та бути постійними або тимчасовими. Вибір різних варіантів настрійок буде доступний працівникові, який проводить розрахунки. Такий спосіб, на нашу думку, дасть змогу зекономити час на розрахунки, які проводяться щомісяця керівниками вручну.

У результаті запровадження таких пропозицій створяться умови для підвищення зацікавленості пра-

цівників у результатах своєї діяльності.

Література _____

1. *Колот А. М.* Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2002.
2. *Економіка підприємства: Підруч./* За заг. ред. С. Ф. Покропивного. — 2-ге вид., перероб. та допов. — К.: КНЕУ, 2001. — 528 с.
3. *Мурашко М. І.* Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посіб. — 2-ге вид., стер. — К.: Знання, 2006. — 311 с.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПРАТ “АВІАКОМПАНІЇ “АЕРОСВІТ”

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації, а умови прискорення науково-технічного прогресу та конкуренції на ринку підвищує вимоги до професійних знань, умінь і навичок працівників, а тим паче висококваліфікованих спеціалістів авіаційної галузі.

ПРАТ АК “Аеросвіт” — сучасна авіакомпанія із зарубіжним капіталом, має найбільшу мережу регулярних міжнародних маршрутів, виконуючи внутрішні та міжнародні рейси самостійно або спільно з партнерами (код-шерінг) по більш ніж 107 напрямом, включаючи далекомагістральні міжнародні маршрути до В’єтнаму, Китаю, Індії, Таїланду, Шрі-Ланки, Японії, Канади та США, а також чартерні перевезення. Найбільшими акціонерами авіакомпанії “Аеросвіт” є нідерландська компанія Gilward Investments B. V. і Фонд державного майна України, що володіють, відповідно, близько 38 % і 22,4 % акцій авіаперевізника. Ще трьом українським компаніям належать близько 40 % акцій, зокрема “ГенАвіаІнвест” — 24,99 %, “Investment Advisors Group” — 9,8 % і “Бюро” — 4,8 %. Компанія “Аеросвіт” входить до авіаційного альянсу “Українська

авіаційна група” і на момент 2012 р. забезпечувала майже третину рейсів за межі України і до 70 % авіаперевезень усередині країни. На сьогодні АК “Аеросвіт” має у своєму складі 29 ПС (повітряних суден), а спільно з іншими учасниками альянсу “Українська авіаційна група” — 56 одиниць авіаційної техніки.

Компанія нараховує понад 2500 осіб персоналу, які зайняті в основному у високопрофесійній та вузькоспеціалізованій праці. Компанія приділяє велику увагу якісній професійній підготовці персоналу і починаючи з 2007 р. володіє власним Навчальним центром з постійно діючим складом, який забезпечує безперервну організацію навчального процесу для всіх працівників компанії. Центр постійно тестується та перевіряється Державною авіаційною службою, та нині проходить сертифікацію по PART-147 європейського зразка. Суть дослідження — аналіз організації підготовки найбільш високоспеціалізованого інженерно-технічного персоналу, що здійснює технічне обслуговування повітряних суден перед відльотом та після прильоту, тестування, ремонт та модернізацію. Такий персонал насамперед здобуває вищу технічну освіту у спеціалізованих ВНЗ, після чого по-

стійно проходить підготовку на нові типи повітряних суден, підвищення кваліфікації, цільову підготовку щодо нових методів, засобів діагностування, технічного обслуговування, знання нормативно-технічної документації та періодичну експлуатаційну підготовку.

Дослідження проводилось методом анкетування та подальшої статистичної обробки результатів за трьома напрямками навчання у трьох групах як механіків, так і авіоніків. Цими напрямками були: підготовка (перепідготовка) персоналу до виконання робіт з обслуговування авіаційної техніки; підготовка персоналу з підвищення/підтвердження ним набутої раніше кваліфікації; періодична підготовка, що включає поточну та сезонну підготовку персоналу. Виходячи з цього був проведений розширений аналіз кожного запитання анкети і в результаті аналізу була виявлена слабка ланка в організації професійного навчання. Нею виявилась підготовка (перепідготовка) персоналу до виконання робіт з обслуговування авіаційної техніки. Анкетування проводилося під час навчання на новий тип ПС (Boeing 737 NG). У цьому виді підготовки персонал, відповідаючи на запитання, виявив невдоволення, що було пізніше проаналізовано на основі побудованих діаграм і, як виявилось, однаковою для обох груп спеціалістів. Це свідчить про систематичну прогалину в організації. Цими прогалинами були неналежне забезпечення навчальними засобами, некваліфікований штат викладачів та форма проведення навчання.

Були запропоновані методи щодо поліпшення ефективності навчання та схарактеризовано їх вклад у загальну ефективність навчання з поданням таблиці порівняння економії часу на навчання при звичайному навчанні та використанні методу рівнів. Як бачимо, респонденти, спираючись на попередній досвід, дійшли висновку, що засвоєння інформації становить близько 50 %, а використання на практиці лише 40 %. Як свідчить досвід, із залученням навчальних програм при підготовці спеціалістів з експлуатації Airbus 319/320/321 рівень засвоєння становив 70 %, а використання на практиці — 60 %. Практичне значення полягає в можливості застосування запропонованих заходів і в результаті отримати економію в часі на підготовку персоналу та поліпшити якість самої підготовки. Це дослідження було покликане привернути увагу керівників компаній, менеджерів, керівників навчальних відділів та процесів до системи навчання у цілому та професійного навчання на підприємствах. Можливо, і в інших підприємствах існують раніше непомічені дефекти в системі професійного навчання, відсутність зворотного зв'язку між системою та персоналом, який здобуває знання, і це дослідження — яскравий приклад виявлення та подолання недоліків.

Література

1. *АэроСвит*. Википедия. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/АэроСвит>

2. *Балабанова Л. В.* Управління персоналом: Навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак — К.: Професіонал, 2006. — 512 с.
3. *Василюк А. В.* Анкетирование студентов биофака Киевского университета по вопросам экоэтики и биоэтики // Гуманитарный экол. журн. — 2002. — № 1. — С. 78—80.
4. *Дроздач М. І.* Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві в контексті зарубіжного досвіду // Наука та інновації. — К.: Академперіодика НАН України, 2008. — С. 88—94.

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

С. М. ВОЙТІН

магістрант МАУП, м. Київ

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Під час реалізації підприємства діють звичайні закони ринку: продавець хоче продати дорожче, покупець — купити дешевше, а найголовніше питання при цьому полягає у встановленні справедливої ціни на дієвий бізнес і отриманні його за угоди. Для власника його підприємство завжди найдорожче. Особливо, якщо це справа особисто розкручена з нуля, в якій людина досягла успіху (навіть якщо до моменту продажу грошові потоки, що генеруються підприємством, не надто великі, або, ще гірше, наближаються до нуля). Усе це, разом з поширеним серед власників готового бізнесу ігноруванням реалій ринку (об'єктивних і суб'єктивних “чинників впливу”, довготермінових тенденцій та ін.) здебільшого ускладнює адекватну оцінку вартості підприємства продавцем.

Основними помилками під час оцінювання ефективності і вартості бізнесу є:

- прагнення ввести до ціни бізнесу, що продається, всі засоби і сили, витрачені на його розвиток (подібно до того, як, продаючи нерухомість, намагаються долучити до стартової ціни вартість євроремонтів тощо);
- повне небажання враховувати рівень попиту (як поточний, так і можливий у перспективі) на подібні підприємства, що склалися в цьому сегменті ринку.

При цьому продавець часто розмірковує про вартість бізнесу дещо однобоко і настільки захоплений власними проблемами (особливо, коли компанія продається поспіхом), що не замислюється, що саме в його підприємстві найбільше цікавить покупця. Враховуючи, що реальна ціна бізнесу, як і будь-якого іншого товару, — лише розумний компроміс двох сторін, на тому, яка потрібна оцінка серйозному інвесторові, слід зупинитися докладніше.

Передусім майбутній покупець (якщо він, звичайно, не презентує певну благодійну організацію або не має наміру прикупити вашу компанію, аби усунути конкурента) розраховує за допомогою нового бізнесу робити гроші. Причому бажано, щоб це сталося з першого дня, побільше і з мінімальними додатковими (до ціни угоди купівлі) вкладеннями капіталу. Зважаючи на ці прості мотиви, потенційний покупець насамперед буде зацікавлений в оцінці реальних грошових потоків, що генеруються компанією, їх справжніх обсягів, стабільності і можливостей розвитку.

Досвід фахівців компанії “Інтеркредит” свідчить, що саме ці можливості запропонованого до продажу бізнесу зазвичай стають основними у визначенні стартової ціни на нього. А це означає, що під час проведення передпродажної підготовки доведеться докласти чимало зусиль, аби подати наочні докази цієї складової діяльності підприємства. Наступним за важливістю для покупця активної компанії є ефективність бізнесу та наявність (відсутність) можливостей її підвищення. Тут серйозний інвестор досліджує все, використовуючи різноманітні методи і стандарти оцінки бізнесу: від привабливості самої бізнес-ідеї та надійності планів її реалізації до ефективності теоретичної моделі роботи компанії і її практичної роботи, разом із рівнем підготовки оперативного складу і топ-менеджерів. На цьому етапі вивчають і чинники (зовнішні і внутрішні), які можуть так чи інакше вплинути на ефективність роботи підприємства під час і (особливо!) після проведення операції купівлі-продажу. Розгляда-

ють всі можливі ускладнення, навіть ті, які можуть призвести до втрати особистих зв'язків, “зав'язаних” на колишньому власникові, і можливо-му відтоку ключових фахівців. Список останніх, до речі, не обмежується топ-менеджерами — інколи робота компанії може бути паралізована через втрату досвідчених фахівців оперативної ланки, якщо вони задіяні у найголовніших точках управлінського процесу. Нарешті, інвестор, напевно, захоче правильно оцінити всі ризики, пов'язані із вкладенням коштів у бізнес. Простого аналізу бухгалтерської звітності для цього недостатньо. Крім досконалого вивчення самого підприємства, його власника і партнерів, не обійтися без поглибленого дослідження стану справ на ринку і довготермінового прогнозу розвитку цього бізнес-сегменту. Додатковою складністю в українських реаліях є нестабільність правового поля, особливо в частині, що визначає співвідношення активного бізнесу і держави. Тому, крім вузьких фахівців і бізнес-експертів більш широкого профілю, для вирішення завдань з оцінювання компанії необхідна допомога досвідчених правників. Таким чином, різниця підходу до процесу оцінювання бізнесу компанії (з точки зору продавця та покупця) і достатньо широкий діапазон специфічних питань, яких торкаються під час її проведення, надто ускладнює здійснення адекватної оцінки бізнесу власником самотійно, без залучення професійних фінансових консультантів. Утім, вибір завжди залишається за власником підприємства, однак при цьому необхідно пам'ятати: стартова ціна в жодному разі не повинна визначатися як зама-

неться, тим більше — у розрахунку на наступний торг. Як свідчить досвід, саме цим грішить нині більшість продавців активного бізнесу в Україні, які хочуть заощадити не тільки на оцінці компанії, а й на вивченні ринку. Типова позиція: “Компанія коштує стільки, тому що я так вважаю” або “Мені так сказали” (варіанти “Рік тому мій знайомий продав такий самий бізнес дорожче”) — у серйозного кандидата на покупку може викликати лише по-

смішку. А завищена стартова ціна (не підтверджена відповідними документами і розрахунками) гарантовано веде до зриву угоди. “Прощупати” ринок таким чином, як правило, не вдається. Покупець, не вступаючи в непотрібні йому торги (пропозиція цього бізнесу на ринку значно перевищує попит), переходить до розгляду більш реальних варіантів, проте конкуренти отримують завчасне попередження про майбутню реалізацію підприємства.

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Ефективне управління діяльністю підприємства значною мірою визначається рівнем розвитку та забезпечення фінансового менеджменту. Це питання є особливо актуальним, коли відбуваються докорінні зміни в галузі фінансових та податкових відносин, ускладнення ринкової ситуації, постійна зміна зовнішніх і внутрішніх факторів.

У нашій країні практика ефективного фінансового менеджменту поки перебуває лише в стадії становлення, зіштовхуючись з об'єктивними економічними труднощами, недосконалістю нормативно-правової бази, недостатнім рівнем підготовки фахівців до роботи в кризових економічних умовах. Проблемам фінансового менеджменту присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, зокрема І. Т. Балабанова, І. А. Бланка, Є. Бріггема, В. М. Власова, М. Герчикової, О. Є. Гудзь, М. Я. Дем'яненко, Л. А. Дробозиної, О. Д. Заруби, О. М. Карасик, В. В. Ковальова, Л. Н. Павлової, А. Д. Шеремета, Ван Хорна Дж. К., Сигела Джоела Г. та ін. У сучасних умовах об'єктивно зростає роль фінансового менеджменту як комплексу взаємопов'язаних управлінських рішень і заходів на різних рівнях управління фінансовими ресурсами.

Практика свідчить, що жодне стратегічне або навіть і тактичне рішення менеджерів не буде виконане, якщо воно не підкріплене рухом фінансових ресурсів. Отже, від того, наскільки пов'язані між собою управлінські рішення та наявні фінансові можливості, залежить успіх у бізнесі [1].

Процес управління фінансами ґрунтується на використанні механізмів фінансового менеджменту, складовою яких є нормативно-правове забезпечення управлінських рішень. Через розроблення системи законів та інших нормативних актів держава проводить відповідну фінансову політику і здійснює регулювання фінансово-господарської діяльності підприємств економічними методами. Функції фінансового менеджменту необхідно розглядати з двох позицій — позиції фінансів підприємств і позиції менеджменту. Іншими словами, фінансовий менеджмент має подвійну систему функцій:

- із позиції фінансів підприємств — забезпечення, розподільчу і контрольну;
- із позиції менеджменту — фінансове планування організації фінансів, фінансове регулювання, мотивація працівників фінансової служби, фінансовий контроль, а також бухгалтерський облік та

фінансово-інвестиційний аналіз організації [2].

Якісний рівень фінансової політики на підприємстві залежить від професійності фінансового менеджера та визначається його знаннями у сфері фінансів і кредиту, банківської, біржової і фінансової діяльності, бухгалтерського обліку, вмінням аналізувати фінансову звітність підприємства. Фінансовому менеджеру необхідно орієнтуватись у валютному законодавстві, вміти працювати на фінансовому ринку. У сучасних умовах підвищується значення творчого підходу до роботи, креативності, самостійності у прийнятті рішень, ініціативності тощо.

Варто зазначити, що динамічно змінні зовнішні умови зумовлюють необхідність постійного перегляду тактичних і частково стратегічних цілей, балансування між стабільністю та змінністю кінцевих результатів діяльності підприємства. З цією метою бажано забезпечувати стратегічну гнучкість або здатність підприємства до формування превентивних управлінських заходів та швидко реагувати на зовнішні зміни для отримання конкурентних переваг. Виходячи з практичного досвіду вітчизняних підприємств можна зробити висновок, що під час формування фінансового менеджменту на підприємстві передусім необхідно налаштувати внутрішнє управління, що охоплює такі аспекти: перебування всього механізму управління підприємством з урахуванням необхідності впровадження служби

фінансового менеджменту; розробку організаційних структур управління з розподілом виробництва на бізнес-одиниці; організацію роботи фінансового менеджменту з чіткою системою інформаційного обміну, що сприятиме оперативному реагуванню на зміну ситуації у роботі підприємства; розробку стандартів управлінського обліку, що забезпечить оперативне надходження й узагальнення необхідної фінансової інформації; автоматизацію фінансових розрахунків, яка має бути закріплена засобами сучасних інформаційних технологій [3].

Запровадження чи вдосконалення системи фінансового менеджменту на підприємстві є ефективним інструментом, який забезпечує своєчасне виявлення та попередження проблем у діяльності будь-якої компанії.

Література

1. Кириченко О. А. Фінансовий менеджмент як інструмент управління підприємством / О. А. Кириченко, К. Г. Ваганів // *Фінанси*. — 2009. — № 5. — С. 93—99.
2. Рудницька О. М. Застосування методів фінансового менеджменту як інструменту ефективного управління підприємством // *Наук. вісник НЛТУ України*. — 2010. — № 20.10. — С. 215—221.
3. Мринська Т. С. Роль фінансового менеджменту в діяльності підприємств // *Наук. вісник Акад. муніципального упр.* — 2009. — № 6. — С. 23—31.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ “ЕКТА”)

Налагодження системи ефективного управління бізнесом — процес складний і тривалий, потребує багато зусиль і коштів. Ефективне управління бізнесом вимагає постійного аналізу діяльності підприємства, розробки заходів із поліпшення і вчасного виявлення недоліків у роботі підприємства.

На сьогодні значно сповільнились темпи зростання обсягів господарської діяльності інженерних підприємств, знизилась ефективність використання матеріальних і трудових ресурсів, повільно впроваджуються досягнення науково-технічного прогресу. Та завжди необхідно прагнути підвищення економічних показників і соціальної ефективності. Для цього потрібно вдосконалити роботу підприємства за такими показниками:

- підвищення раціонального використання грошових ресурсів;
- удосконалення планів робіт;
- налагодження стратегій розширення збутової мережі товариства;
- удосконалення системи обслуговування;
- удосконалення виробничої системи;
- упровадження нових технологій управління;

- удосконалення системи якості надання послуг;
- підвищення конкурентоспроможності товариства [1].

Будівельна галузь є однією з найважливіших галузей народного господарства, від якої залежить ефективність функціонування всієї системи господарювання в країні. Інженерія є однією зі складових, без якої не обходиться жодне будівництво. ТОВ “ЕКТА” як інженерна компанія безпосередньо належить до цієї галузі.

Стан промислово-господарського будівництва та перспективи його розвитку обумовлені загальним станом економіки України.

Несвоєчасність розрахунків замовників за виконані роботи негативно впливає на фінансовий стан будівельних підприємств та організацій, призводить до зростання дебіторської та кредиторської заборгованостей. Проблема полягає у відсутності платоспроможного замовника, кожна п'ята частина робіт є неоплаченою.

Щодо організаційних засад створення конкурентного середовища на внутрішньому ринку, тобто реалізації тендерних процедур, то ця робота стримується через відсутність законодавчо врегульованого механізму

майнової відповідальності за порушення умов договору підряду. Під затверджені бюджети оголошуються тендери, підписуються контракти, будівельники починають працювати в борг, а через ненаповнення бюджету платежі не проводяться, часто фінансування взагалі припиняється і будівельні, а, відповідно, й інженерні організації банкрутують.

На сьогодні і найближчою перспективою (10–15 років) будівництво нових виробничих об'єктів вестиметься у незначних обсягах. Основними напрямками і пріоритетами структурної реорганізації промислово-господарського будівництва буде розширення, реконструкція, перепрофілювання і технічне переоснащення існуючих промислових та господарських об'єктів. Більше двох третин будов та окремих об'єктів незавершеного будівництва тимчасово припинені або законсервовані. Близько половини цих будов та об'єктів мають доволі високий рівень будівельної готовності, а в деяких випадках будівництво припинено на майже закінчених будовах та об'єктах [2].

Радикальна перебудова системи управління бізнесом та економікою один з найважливіших напрямів програми реформ, що проводяться в нашій країні.

У сучасних кризових умовах ведення бізнесу підприємства змушені вести активні пошуки заходів для підвищення своєї конкурентоспроможності та для зменшення ризиків банкрутства через несвоєчасні розрахунки замовників за виконані роботи.

Ефективне управління бізнесом — це складний і тривалий процес. Щоб

досягти певного рівня професіоналізму і злагодженості роботи, потрібно витратити багато зусиль, чітко розуміти механізм функціонування бізнесу, весь час удосконалюватись, набувати новий досвід і запроваджувати нові технології та завжди тримати руку на пульсі подій.

Якщо взяти до уваги світовий досвід підвищення ефективності управління бізнесом, необхідно впровадити на підприємствах, зокрема на ТОВ “ЕКТА”, такі принципи:

1. Гарантія зайнятості і створення довірливої атмосфери.
2. Постійна присутність керівництва на виробництві.
3. Гласність і корпоративні цінності.
4. Управління, орієнтоване на якість.

Для вдосконалення процесу управління бізнесом на підприємстві ефективним буде не тільки знайомство і впровадження досвіду зарубіжних компаній, а й упровадження програм із оптимізації фінансових процесів на підприємстві.

Щоб підвищити ефективність управління бізнесом, потрібно ретельно проаналізувати та опрацювати кожну деталь великого механізму, і лише після комплексного аналізу можна виявити слабкі місця і розробити комплекс робіт з їх ліквідації.

Література

1. *Журнал менеджмент*. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.management.com.ua/>
2. *Чистов Л. М.* Экономика строительства. — СПб.: Изд-во Питер, 2006. — 256 с.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АТ “УКРЕКСІМБАНК”

Розглянемо метод оцінки ефективності діяльності АТ “Укрексімбанк”, за результатами якої подано пропозиції щодо вдосконалення системи управління діяльністю банку.

Формування ринкової фінансово-кредитної системи вимагає від банків підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності банківських інструментів та послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання й управління банківською діяльністю.

Так, як об’єктом дослідження є Публічне акціонерне товариство “Державний експортно-імпорتنний банк України”, діяльність якого спрямована на створення сприятливих умов для розвитку економіки та підтримки вітчизняного товаровиробника, кредитно-фінансову підтримку процесів структурної перебудови, зміцнення та реалізацію виробничого і торгового потенціалу галузей економіки, переважно експортоорієнтованих та імпортозамінних. Потрібно відзначити, що економіка України залежить і від удосконалення ефективності діяльності АТ “Укрексімбанку”.

Структура АТ “Укрексімбанк” складається з Головного банку, 29 фі-

лій та 96 відділень (станом на 1 липня 2012 р.) і охоплює практично всю територію України. Від дня заснування Банк незмінно входить до групи найбільших системних банків України, має найрозгалуженішу в Україні мережу банків-кореспондентів.

Основними завданнями Банку є підтримка на достатньому рівні платоспроможності та ліквідності, кредитно-фінансова підтримка структурної перебудови та розвитку експортоорієнтованих та імпортозамінюючих галузей економіки, підвищення ефективності діяльності, розширення переліку та підвищення якості надання послуг за рахунок сучасних технологій та гнучких тарифів, забезпечення гарантій надійної та стабільної роботи клієнтів, підтримання високої репутації Банку.

Проаналізувавши основні показники діяльності АТ “Укрексімбанк”, можна зробити висновок, що фінансовий стан АТ “Укрексімбанк” має достатньо високий рівень захисту від імовірних ризикованих втрат на сьогодні і в близькому майбутньому.

Аналіз економічної ефективності діяльності банку проводився за допомогою основних економічних нормативів банку:

1) нормативи капіталу:

- мінімальний розмір регулятивного капіталу (Н1), (120 млн грн);
- адекватність регулятивного капіталу/платоспроможність (Н2), (не менше 10 %);
- співвідношення регулятивного капіталу до сукупних активів (Н3), (не менше 9 %);

2) нормативи ліквідності:

- миттєва (Н4), (не менше 20 %);
- поточна (Н5), (не менше 40 %);
- короткострокова ліквідність (Н6), (не менше 20 %);

3) нормативи кредитного ризику:

- максимальний розмір кредитного ризику на одного контрагента (Н7), (не більше 25 %);
- великі кредитні ризики (Н8), (не більше 80 %);
- максимальний розмір кредитів, гарантій та поручительств, наданих одному інсайдеру (Н9), (не більше 5 %);
- максимальний сукупний розмір кредитів, гарантій та поручительств, наданих інсайдерам (Н10), (не більше 30 %);

4) нормативи інвестування:

- інвестування в цінні папери окремо за кожною установою (Н11), (не більше 15 %);
- загальна сума інвестування (Н12), (не більше 60 %).

А також основних алгоритмізованих показників, які детально характеризують ефективність управління банком:

1) рентабельність за доходом:

- загальний рівень рентабельності;
- окупність витрат доходами;
- чиста процентна маржа;
- чистий спред;
- інший операційний дохід;
- “мертва точка” прибутковості банку;
- продуктивність праці;

2) рентабельність по чистому прибутку:

- рентабельність активів;
- рентабельність дохідних активів;
- рентабельність загального капіталу;
- рентабельність статутного фонду;
- рентабельність діяльності за витратами;
- продуктивність праці середньорічного працівника.

Проаналізувавши показники фінансової стійкості, ділової активності, ліквідності, та рентабельності, за допомогою основних економічних нормативів діяльності банку можна виокремити основні напрями підвищення економічної ефективності діяльності банків:

- загальне зростання групи активів, що приносять процентний дохід та зростання власного капіталу;
- збільшення питомої ваги дохідних активів у сукупних активах;
- зміна загального рівня процентної ставки по активних операціях банку.

ПІДВИЩЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ПОТУЖНОСТЕЙ

Для того щоб досягнути найвищого результату виробництва певного товару на підприємстві, потрібно виявити наявність вузьких місць на виробництві і зробити обчислення для них, щоб підвищити виробничу потужність. Виробнича потужність підприємства — це максимально можливий випуск продукції необхідної якості в передбаченій номенклатурі за певний час (зміну, добу, місяць, рік), при повному завантаженні обладнання та виробничих площ у прийнятому режимі роботи з урахуванням застосування передової технології, організації виробництва та праці. Обґрунтування виробничої програми виробничою потужністю проходить два етапи:

1. Визначення максимального обсягу випуску виробів, який потрібно забезпечити наявною виробничою потужністю підприємства.
2. Обчислення необхідної кількості введення в дію нових (додаткових) потужностей за рахунок технічного переозброєння або розширення підприємства.

Виробнича потужність підприємства визначається за потужністю провідних цехів, дільниць, поточних ліній, станків (агрегатів) з урахуванням заходів щодо ліквідації “вузьких місць” та можливої кооперації виробництва.

До провідних належать ті виробничі підрозділи підприємства, які виконують головні технологічні процеси (операції) і мають вирішальне значення для забезпечення випуску профільних видів продукції. Виробничу потужність підприємства визначають за всією номенклатурою профільної продукції. При цьому проводять можливе звуження номенклатури, об’єднуючи окремі виробни в групи за конструктивно-технологічною єдністю з визначенням для кожної із них базового представника. Решту виробів цієї групи приводять до характеристик трудомісткості.

Наведені фактори, що впливають на величину і використання виробничих потужностей, є важливим інструментом організації їх нароощування і використання з метою забезпечення вирішення поточних і ефективних завдань, пов’язаних з випуском продукції, яка користується попитом у споживачів. Застосування системи показників для проведення аналітичної оцінки використання виробничих потужностей діючих підприємств дає змогу отримати інформацію, на основі якої можна провести комплексний аналіз використання виробничої потужності підприємства і його підрозділів, встановити черговість проведення заходів щодо поліпшення використання виробничої потужності та роз-

робити ефективні шляхи реалізації її резервів.

Ефективне використання виробничих потужностей діючих підприємств може бути досягнуто шляхом використання наявних резервів, пов'язаних з регулюванням пропорцій величини їх пропускної спроможності. Використання цих резервів дає змогу досягти значного збільшення випуску продукції діючими підприємствами при значній економії матеріальних і фінансових ресурсів. Економічні розрахунки, які супроводжуються створенням нової конструкції чи технології, мають бути комплексними й охоплювати як експлуатаційні, так і виробничо-технологічні показники. Ще на етапі технічного завдання й ексклюзивного проектування, коли встановлюють тип і основні параметри нового виробу, насамперед треба виявити та зафіксувати його експлуатаційні переваги (краща якість, більша продуктивність, менша енергомісткість, матеріаломісткість, вища надійність тощо).

Серед економічних розрахунків головними є обґрунтування експлуатаційної ефективності виробу. При цьому необхідно зіставляти нову конструкцію виробу із кращими аналогами на ринку. За наявності кількох варіантів нової конструкції необхідно вибрати найефективніший.

Для розрахунків виробничої потужності підприємства береться максимально можливий річний фонд часу (кількість годин) роботи устаткування. На підприємствах із безперервним процесом виробництва таким максимально можливим фондом часу роботи устаткування

є календарний фонд (8760 годин на рік), мінус час, необхідний для проведення ремонтів і технологічних зупинок устаткування.

Розрахунок виробничої потужності підприємства має проводитись у такій послідовності: агрегати з групи технологічного обладнання — виробничі дільниці — цехи (корпуси, виробництва) — підприємство у цілому.

Проведені розрахунки наявної виробничої потужності підприємства дають можливість визначити обсяг випуску виробів, який буде забезпечений діючими виробничими потужностями. Максимально можливий випуск продукції може бути досягнутий з урахуванням змін ряду чинників, наприклад, зменшення простоїв устаткування, підвищенням коефіцієнта змінності його роботи, удосконаленням організації виробництва, впровадженням технічних заходів тощо. Приріст потужності за рахунок організаційно-технічних заходів, тобто внутрішньовиробничих резервів, не завжди може забезпечити випуск запланованого обсягу продукції. Тому виникає потреба у визначенні та введенні в дію нових (додаткових) потужностей за рахунок технічного переозброєння, реконструкції або розширення підприємства.

При обґрунтуванні виробничої програми виробничою потужністю важливо мати інформацію про рівень її використання на підприємстві. Тому для оцінки реального стану її використання потрібна система показників. Найважливішим результатом організації інтенсивного використання виробничих потужностей

є прискорення темпів приросту продукції без додаткових капіталовкладень, темпів росту фондівіддачі. Розвиток нашої економіки на сучасному етапі і найближчою перспективою обумовлює необхідність удосконалення організації інтенсивного використання виробничих потужностей діючих підприємств. Організація інтенсивного використання наявних виробничих потужностей є важливим фактором економічного зростання, при якому не тільки підвищується ефективність застосовуваних потужнісних ресурсів, а й зростає її значення у прирості продукції, тобто коли головним джерелом збільшення випуску продукції стає економія цих ресурсів.

Організація інтенсивного використання виробничих потужностей має здійснюватися з урахуванням дії сукупності двох взаємопов'язаних видів факторів, що обумовлюють можливість більш завантаженого функціонування потужнісних ресурсів у часі (підвищення їх завантаженості) та впливаючих на інтенсивний приріст потужностей (зниження машиноємності). Визначення рівня організації інтенсивного використання виробничих потужностей обумовлює необхідність обґрунтування критерію його оцінки. Таким крите-

рієм може бути мінімум відриву між рівнями використання потужностей та обладнання, що становить систему машин підприємства. Отже, чим менший цей відрив, тим вище рівень організації використання виробничих потужностей.

Проблема організації інтенсивного використання виробничих потужностей діючих підприємств охоплює широке коло питань та обумовлює необхідність вирішення подвійного завдання: по-перше, мобілізації резервів підвищення пропорційності потужностей шляхом удосконалення побудови системи машин певних підрозділів та підприємств у цілому; по-друге, раціонального використання виробничих потужностей шляхом удосконалення господарського механізму, системи матеріального стимулювання. Ці питання є основними у запровадженій економічній реформі на рівні підприємства. Госпрозрахункове стимулювання інтенсивного використання виробничих потужностей забезпечується шляхом нормативного розподілу прибутку або доходу. Це є дієвим важелем мобілізації внутрішніх резервів збільшення випуску продукції та поліпшення усіх техніко-економічних показників діяльності підприємств.

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

У сучасних умовах істотно змінюються підходи до формування і реалізації кадрової політики на макрота на мікрорівнях. Це відбувається тому, що протягом багатьох років до вирішення кадрових питань підходили однобічно, а саме — в кожному працівникові бачили насамперед слухняного виконавця, який реалізує вказівки керівника. Функціонування в умовах конкуренції, ризику, господарської самостійності потребує від підприємств різних галузей і форм власності дедалі більшої уваги до питань ефективної кадрової політики.

У сучасній організації кадрової політики в економіці України є ряд нерозв'язаних проблем:

- керівники негативно сприймають працівників;
- нерідко трапляються ситуації, коли керівники спонукають до ризику, але карають за найменшу помилку;
- керівники потребують новаторства, але не підтримують творчої ініціативи;
- коли раціоналізм стає другою натурою керівника, створюються умови, за яких повністю руйнується впевненість підлеглих у собі.

Аналіз наукових концепцій дає підстави виокремити три методичні підходи до оцінки ефективності

управління трудовими ресурсами підприємства.

Під *першим підходом* розуміють, що персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва мають виступати критеріальним показником ефективності персоналу.

На зразок таких показників приймаються кількісні значення кінцевих результатів роботи підприємства за конкретний період (рік, квартал, місяць):

- прибуток підприємства (від основної діяльності, чистий);
- витрати на одну гривню продукції, товарів, послуг (собівартість);
- рівень рентабельності;
- обсяг реалізованої продукції, товарів, послуг;
- кількість обслуговуваних споживачів;
- якість товарів, продукції, послуг.

Прибічники *другого підходу* до оцінки ефективності вважають, що критеріальні показники мають відображати результативність, якість і складність живої праці або трудової діяльності. Такими показниками оцінки операційного та управлінського персоналу є:

- продуктивність праці (виробіток на одного працівника);
- темпи зростання продуктивності праці і заробітної плати;
- загальний фонд оплати праці;
- процент виконання норм виробітку;
- втрати робочого часу;
- якість праці робітників;
- фондоозброєність праці;

- трудомісткість реалізації продукції, товарів, послуг;
- коефіцієнти складності робіт і праці;
- загальна чисельність персоналу.

Механізм розрахунку основних показників ефективності управління трудовими ресурсами подано в таблиці.

Методика розрахунку показників ефективності управління персоналом на підприємстві

Найменування показника	Порядок розрахунку
1	2
1. Продуктивність праці у порівняльних цінах, грн/чол.	$Пп = \text{обсяг реалізації} / \text{Середньоспискова чисельність працівників}$
2. Коефіцієнт трудомісткості	$Кт = \text{час на надання i-ї послуги вартістю 1 грн} / \text{Середній розмір часу на надання послуг підприємством на суму 1 грн, сек.}$
3. Коефіцієнт співвідношення основних та допоміжних робітників	$\text{Чисельність основних робітників} / \text{Чисельність допоміжних робітників}$
4. Коефіцієнт співвідношення оперативного та управлінського персоналу	$\text{Чисельність оперативного персоналу} / \text{Чисельність працівників апарату управління}$
5. Коефіцієнт кваліфікованості персоналу	$\text{Чисельність кваліфікованих та висококваліфікованих працівників} / \text{Загальна кількість працівників}$
6. Коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом	$\text{Кількість працівників, для яких робота на підприємстві є основним постійним місцем роботи} / \text{Загальна середньоспискова чисельність персоналу}$
7. Коефіцієнт участі в капіталі (власності) підприємства	$\text{Кількість працівників, які є співвласниками підприємства} / \text{Загальна середньоспискова чисельність персоналу}$
8. Коефіцієнт оновлення персоналу	$\text{Загальна кількість прийнятих на роботу} / \text{Середньоспискова чисельність персоналу}$
9. Коефіцієнт плинності персоналу	$\text{Кількість звільнених з усіх причин} / \text{Середньоспискова чисельність персоналу}$
10. Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників	$\text{Кількість прийнятих працівників} / \text{Кількість звільнених працівників}$
11. Ступінь забезпеченості персоналу	$\text{Фактична чисельність працівників відповідної професії (кваліфікації, посади)} / \text{Чисельність персоналу відповідної професії (кваліфікації, посади), передбачена штатним розписом}$
12. Показник рівня дисципліни	$\text{Неявки на роботу без поважних причин (людино-днів)} / \text{Усього відпрацьований фонд робочого часу (людино-днів)}$

1	2
13. Надмірна чисельність персоналу	Загальний обсяг втрат робочого часу без поважних причин (людино-днів) / Нормативний фонд робочого часу одного працівника підприємства
14. Коефіцієнт рентабельності витрат на оплату праці	Чистий прибуток / Витрати на оплату праці
15. Рівень товарообігу на одиницю витрат на оплату праці	Товарообіг / Витрати на оплату праці
16. Прибуток на одного працівника	Чистий прибуток / Середньооблікова чисельність працівників підприємства
17. Інтегральний показник ефективності використання праці одного працівника	Корінь (Продуктивність праці одного працівника x Прибуток як на одного працівника)

Ці показники достатньо всебічно відображають ефективність трудової діяльності персоналу і слугують основою для вибору критеріїв. Разом з тим вони не характеризують рівень організації роботи персоналу і соціальну ефективність, які також впливають на кінцеві результати діяльності підприємства і безпосередньо пов'язані з персоналом підприємства. Враховуючи викладене, пропонуємо науково-практичні рекомендації щодо формування ефективної кадрової політики в контексті збереження й розвитку трудового потенціалу, ґрунтуючись на прогресивних світових тенденціях управління персоналом, а саме:

- створення умов, у яких би позитивну самооцінку працівника постійно підтверджували та зміцнювали;

- недопущення присвоєння працівникові ярлика невдалого, оскільки це сприятиме відповідній поведінці;
- проектування управлінських систем не тільки для виховання переможців, а й закріплення досягнутих перемог (нефінансові заохочення).

Таким чином, будь-яка проблема підприємства будь-якої галузі й форми власності — це проблема кадрової політики, менеджменту персоналу, а не окремої особистості. Формування ефективної кадрової політики має полягати у створенні середовища, в якому кожен працівник зможе бути успішним, розвиватися, підвищувати власну самооцінку, бути повноцінним працівником і членом суспільства.

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Кожний підприємець повинен мати уявлення про вид бізнесу, яким він збирається займатися. Коли це рішення прийнято, він може визначити набір цілей і завдань та розробити стратегію для їх досягнення.

Під бізнес-планом розуміють чітко підготовлений документ, в якому викладається зміст обраного виду діяльності, поставлені цілі і планомірно організовані заходи, спрямовані на досягнення цих цілей. Із самого визначення поняття “план” виходить, що в бізнес-плані має бути заздалегідь намічена бажана і така, що практично здійснюється, програма підприємницьких дій, які забезпечують досягнення поставленої мети [38].

У бізнес-плані має бути чітко сформульована мета його складання. По-перше, планування — це ключ до процвітання в бізнесі. Успіх підприємницької діяльності визначається трьома факторами:

- правильним розумінням нинішньої реальної ситуації;
- чіткою постановкою цілей, яких хоче досягти підприємець;
- якісним плануванням процесів переходу з одного стану в інший.

План з його конкретними комерційними цілями і програмою дій щодо їх досягнення виступає в ролі гіда, що веде бізнес лабіринтом еко-

номіки. Іншими словами, бізнес-план — це засіб, за допомогою якого підприємець може управляти своїм бізнесом.

По-друге, розробка бізнес-плану змушує підприємця моделювати ситуації і розглядати проблеми, які можуть перешкоджати успіху.

По-третє, бізнес-план — це засіб залучення позичкового капіталу, необхідного для розвитку бізнесу. Цей план забезпечує не тільки виробничу, ринкову, організаційну, а й фінансову інформацію про майбутню фірму. Ця інформація дає змогу визначати кількість необхідного стартового капіталу, як саме ви будете витратити гроші і погашати кредити, який ступінь ризику вашого бізнесу тощо.

По-четверте, на початковому етапі створення своєї справи бізнес-план є основним інструментом комунікацій між підприємцем та зовнішнім світом. Ваш план має переконати майбутніх постачальників, продавців та найманих працівників у тому, що ви знайшли привабливу підприємницьку ідею, що у вас є обґрунтована і реальна програма здійснення вашого задуму.

По-п'яте, в процесі складання бізнес-плану розвиваються здібності підприємця як менеджера — набувається досвід оцінки умов конкурен-

ції, способів просування товарів на ринок, використання переваг свого бізнесу, фінансового планування, розробки різних сценаріїв діяльності. Складаючи бізнес-план, підприємець ретельно аналізує всі економічні аспекти своєї ідеї, перевіряє її на раціональність та реалістичність. Можливо, в результаті підготовки бізнес-плану з'ясується, що перешкоди на шляху реалізації підприємницького задуму не можуть бути усуненими або подоланими. Такі висновки краще зробити в проекті, а не тоді, коли на створення фірми вже витрачені час, кошти та зусилля підприємця [25].

Отже, мета бізнес-плану — переконливо показати, яким чином гроші чи інші ресурси інвестора перетворюються для нього на ще більші гроші. Інвестор повинен побачити прибуток не після, а до того, як витратить гроші на запропонований проект.

Цінність бізнес-плану визначається тим, що він:

- дає можливість визначити життєздатність проекту в умовах конкуренції;
- містить орієнтир, як має розвиватися проект (підприємство);
- є важливим інструментом отримання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів;
- дає можливість зрозуміти реальний стан справ на даний момент;
- допомагає вирішити питання фінансування;
- є документом, який демонструє можливість компанії виробити і продати достатню кількість

товарів і послуг, щоб при цьому розміри прибутку і повернення вкладень задовольняли потенційних інвесторів;

- доводить, що над ідеєю гарно попрацювали.

Правильно складений бізнес-план у підсумку відповідає на питання: чи варто займатися цим видом діяльності, і чи принесе справа, що планується, прибуток, який дасть змогу окупити затрачені сили і кошти [39]?

В умовах ринку такі плани необхідні всім: банкірам, потенційним інвесторам і насамперед самому підприємцю, який має чітко проаналізувати свої ідеї, перевірити їх реальність. Бізнес-план у ринковій системі господарювання виконує дві основні функції:

1. Зовнішню — ознайомлення різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї.
2. Внутрішню — опрацювання механізму самоорганізації, тобто цілісної, комплексної системи управління реалізацією підприємницького проекту.

Бізнес-план є відображенням стратегії підприємства, одним з кроків її реалізації. Бізнес-план класифікують за такими ознаками:

- за сферою бізнесу (виробничий, торгівельний, фінансовий);
- за масштабом бізнесу (малий, середній, великий);
- за характером продукту (традиційний та принципово новий) [32].

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЗМЕНШЕННЯ ВИТРАТ ВИРОБНИЦТВА ЗА РАХУНОК УПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ (НА ПРИКЛАДІ КОМУНАЛЬНОГО ОБ'ЄДНАННЯ “КИЇВЗЕЛЕНБУД”)

Світ, вступаючи в третє тисячоліття з величезною кількістю накопичених проблем, які проявилися у деградуєчій планетарній кризі, підвів світове співтовариство до адекватних дій із активізації антикризового процесу. Її причини: спадок розірваної при поділі “Союзу” економіки; у більшості людей зберігся стереотип мислення безініціативного (пасивного) виконання чиеїсь волі в ім'я інтересів певних кланів з простою метою фізичного виживання; безмежна корумпованість усіх органів влади та правопорядку; цілковита відсутність яскравих, авторитетних, морально чистих й етично привабливих, цілеспрямованих політичних, економічних, соціальних лідерів в країні на світовому, державному та регіональному рівнях; природні катаклізми та техногенні катастрофи; генетичні аномалії (виродження) та несприятлива для розвитку демографічна ситуація; виснаження та засмічення внаслідок безгосподарності, варварського та безвідповідального ставлення до використання і доступних на сьогодні природних ресурсів; інформаційний хаос, шалена, неконтрольована дер-

жавою і громадськістю пропаганда “легких” наркотиків тощо.

Особливістю виходу зі сформованої соціально-політичної та економічної нестабільності, а також необхідністю створення сприятливих умов для першочергової активізації загальнонаціонального антикризового процесу, який ґрунтується на зразковому лідерстві та всебічному вдосконаленні всіх сторін суспільного життя, є зміна ментального мислення. Умови для такого розвитку створюються демократичним цивільним інформаційним суспільством та правовою державою. У зв'язку з цим виникає нагальна необхідність ефективного переходу суспільства і держави на принципово новий рівень їх конкурентоспроможного розвитку в ринковому середовищі. Без переосмислення зазначених проблем, наступні перетворення буде важко здійснити. Перш ніж перейти до основних напрямів зменшення витрат виробництва за рахунок упровадження сучасних технологій (на прикладі Комунального об'єднання “Київзеленбуд”), хочеться відзначити, що акумулюючи національні можливості, залучаючи

світові досягнення до формування єдиного просторово-часового континууму в рамках створення передумов для інтелектуально-технологічного прориву на принципово новий рівень розвитку сучасних технологій, усе це забезпечить пріоритетне право свободи інтелектуальної власності.

Актуальність розгляду теми на прикладі КО “Київзеленбуд” являє собою вирішення багатьох питань, що стосуються безпосередньо кожної людини, яка живе в столиці України, а також гостей міста. Нагадаємо, що Київ (на жаль) не в змозі утримувати лідерство серед найбільш “зелених” міст Європи. З першого місця спустилися на тридцятье, і це тільки впродовж десятиліття. Основною проблемою залишається велика кількість викидів відпрацьованих газів (СО), що призводить до “парникового ефекту”, а далі — до глобального потепління та погіршення екологічної ситуації. До цих проблем необхідно додати бюрократичний підхід адміністративного апарату міста.

Кожен з нас стикався з проблемою забруднених територій випадковим сміттям. Вирішення питання просте: “модуль з прибирання” (Модуль — функціонально завершений вузол радіоелектронної апаратури та механізмів, оформлений конструктивно як самостійний продукт) території, який, у свою чергу, працює від акумуляторної батареї, яка заряджається в пункті зарядки за допомогою сонячних батарей. “Модуль з прибирання” працює за заданими координатами за допомогою GPS-системи. Вивантаження сміття здійснюється в “модуль-контейнер”,

який вже заповненим направляється на сміттєпереробний комплекс. Естетичний вигляд газону нам додасть “модуль з косовиці”, який працює за тим самим принципом, що й “модуль з прибирання”.

Для реалізації поливу зелених насаджень необхідна “автоматична крапельна система поливу”. Завдяки методу крапельного поливу коренева система рослин розвивається набагато краще, ніж при застосуванні будь-якого іншого способу зрошення. Враховуючи той факт, що місто Київ оточений безліччю річок і озер, проблема з подачею води розв’язується за допомогою “автономної насосної станції для подачі води”, яка працює на альтернативному виді енергії — сонячних батареях. Усі ці новітні впровадження дадуть нам можливість, крім здійснення прориву в інноваційних технологіях, скорочення фонду заробітної плати, спрямувати кадровий потенціал в інший сектор виробництва. Економічним обґрунтуванням зі зниження фонду заробітної плати може слугувати ймовірний розрахунок для впровадження в “життя” інноваційних технологій порівняно до нарахувань заробітної плати та інших витрат протягом десяти років. Щорічний фонд заробітної плати працівникам Комунального підприємства із утримання зелених насаджень становить 20 млн грн. Виходячи зі складу Комунального об’єднання “Київзеленбуд” у кількості 10 підприємств — отримуємо 200 млн грн за рік. За десятиліття ця цифра збільшиться до 2 млрд грн без врахування інфляції. Додамо до цього застарілі транспортні засоби, витрати на обслуговування, ремонт

та заправку, використання електроенергії та води від монополістів — отримаємо на виході ще 3 млрд грн. Таким чином, інвестиції у розмірі 5 млрд грн на впровадження інноваційних технологій дадуть можливість заощадити набагато більше.

Отже, можна зробити такі висновки:

1. За час діяльності адміністрації міста Києва після 2006 р. показники

озеленення Києва значно погіршились.

2. Для поліпшення екологічного стану в місті Києві пропонується впровадження ряду сучасних інноваційних технологій:

- модуль з прибирання;
- модуль з косовиці;
- упровадження крапельного поливу;
- використання сонячної енергії.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ “ПРОФІЛЬ”)

Управління капіталом належить до основних завдань управління на будь-якому підприємстві, оскільки обсяг, структура та вартість капіталу істотно впливають на основні показники фінансово-господарської діяльності певного підприємства та в цілому на ефективність його діяльності.

Процес управління капіталом підприємства вирішує такі завдання: формування достатнього обсягу капіталу; оптимізація розподілу сформованого капіталу за видами діяльності та напрямками використання; забезпечення умов досягнення максимальної доходності капіталу при запланованому рівні фінансового ризику; забезпечення мінімізації фінансового ризику; забезпечення постійної фінансової рівноваги, контролю та фінансової гнучкості підприємств; оптимізація обороту капіталу та своєчасне реінвестування. Обґрунтовано, що управління капіталом підприємства, як і весь процес управління, включає стратегію і тактику управління. Під стратегією розуміється загальний напрям і спосіб використання засобів для досягнення поставленої мети. Встановлюючи визначені правила й обмеження, стратегія дає змогу сконцентрувати зусилля на тих варіантах

рішень, що не суперечать обраному напряму управлінської діяльності. Тактика управління — це конкретні методи і прийоми досягнення поставленої мети у визначеній ситуації й у визначений проміжок часу. Завдання тактики управління — вибір найоптимальнішого рішення і способів його втілення в ситуації, що склалася. Складність і багатогранність фінансового механізму підприємства вимагає організації високоефективного управління його грошовими відносинами. Фінансовий менеджмент являє собою процес управління, формування, розподіл і використання грошових ресурсів підприємства та оптимізацію їх в обороті господарської діяльності.

Доведено, що основною метою управління фінансами підприємства є максимізація добробуту власників його капіталу. Товариство з обмеженою відповідальністю “Профіль” є одним з найбільших охоронних підприємств у місті Києві та Київській області. Товариство є юридичною особою згідно із законодавством України, має свій самостійний баланс, розрахунковий і валютний рахунок в банківських установах, печатку та штампи зі своїм найменуванням, фірмовий знак та інші реквізити.

Основні напрями діяльності ТОВ “Профіль”: надання послуг з охорони; виробництво продукції охоронного призначення; науково-виробнича та науково-дослідна діяльність, проведення конструкторських, технологічних, проектно-винахідницьких робіт; організація та проведення транспортних перевезень та надання транспортно-експедиційних послуг; торгівельно-закупівельна діяльність, торгівля оптом і в роздріб товарами продовольчої та непродовольчої груп; комерційна діяльність (посередницькі операції, які здійснюються на підставі договорів комісії, агентських угод, договорів доручень); ведення зовнішньоекономічної діяльності в порядку, встановленому чинним законодавством України; будь-яка інша діяльність в Україні та за її межами, яка є необхідною для виконання основних цілей Товариства і не протирічить чинному законодавству.

Проведений аналіз господарської діяльності підприємства показав, що за 2010 р., порівняно з 2009 р. прибутки мають тенденцію до збільшення, а у 2011 р. відносно до 2010 р. — не відповідають нормативним значенням, тобто в цьому випадку зменшуються у співвідношенні, що є негативним результатом у діяльності підприємства. Коефіцієнт покриття збільшився відносно до 2009 р.: у 2011 р. на 0,03 — це свідчить про те, що підприємство перебуває у більш-менш нормальному фінансовому стані; а коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився з 2009 р. відносно 2011 р. на 0,09 і це свідчить, що саме цю частину короткострокової

заборгованості ТОВ “Профіль” може погасити найближчим часом.

Коефіцієнт фінансової стабільності відносно 2011 р. зріс, його показник становить більше 1,0, це свідчить, що підприємство є більш-менш фінансово стабільним. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу та коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами також показують позитивну динаміку. Доведено, що процес планування оборотного капіталу є складовою фінансового планування. Вирішити це можливо за рахунок використання методу багатофакторного економіко-математичного моделювання, що ґрунтується на побудові економетричних моделей. Процес допоможе визначити необхідну кількість оборотних коштів для повноцінного функціонування підприємства, а надлишкові кошти залучити до інвестиційних програм і т. п., що дасть можливість підприємству збільшити свій капітал.

Іншим способом ефективного управління є вдосконалення організації управління формуванням структури капіталу, де застосовують методику формування оптимальної структури для фінансування оборотного капіталу та визначення найефективнішого способу відтворення основного капіталу підприємства. Також для вдосконалення організації управління формуванням структури капіталу застосовують методику формування оптимальної структури для фінансування оборотного капіталу. Одним з основних механізмів реалізації цього завдання є фінансовий леверидж, який виникає з появою позикових коштів в обсягу використовуваного

підприємством оборотного капіталу і дає йому змогу отримати додатковий прибуток на власний капітал.

Для стабільного функціонування підприємству необхідно, щоб постійно відбувалося відтворення його

основного капіталу. Цю проблему може розв'язати лише найефективніше залучення позичкового капіталу, що має відображатись у середньо- та довгострокових стратегіях підприємства.

ОЦІНКА СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Різні напрями основної діяльності, що пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції — товарів, робіт, послуг, а також фінансової та інвестиційної діяльності, — дістають остаточну грошову оцінку сукупно з показниками фінансових результатів. Основним узагальнюючим показником є чистий прибуток, який підприємство отримало за звітний період.

Під собівартістю продукції розуміють виражені у грошовій формі затрати всіх видів ресурсів: основних фондів, природної і промислової сировини, матеріалів, пального та енергії, праці, використаної в процесі виробництва продукції, а також для поліпшення умов виробництва. Склад витрат, які входять у собівартість продукції, визначається Держстандартом. Собівартість продукції являє собою затрати підприємства на виробництво й обіг, є основою співвідношення витрат і прибутків, тобто самофінансування. Собівартість — один із загальних показників інтенсифікації та інтенсивності споживання ресурсів.

Завданнями аналізу собівартості продукції є:

- визначення факторів, що вплинули на динаміку показників собівартості, причини відхилень;

- аналіз собівартості певних видів продукції;
- виявлення резервів зниження собівартості.

Аналіз собівартості продукції спрямований на виявлення можливостей підвищення ефективності використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів у процесі виробництва та реалізації продукції.

Як свідчать дані таблиці, за звітний період чистий дохід від реалізації продукції, робіт, товарів та послуг зменшився на 5,8 % тис. грн. Це означає зниження обсягів реалізації продукції, а отже і зниження ефективності операційної діяльності підприємства. Водночас знизилася і собівартість продукції на 13,9 % тис. грн. Причому темп зниження собівартості був вищим за темпи зниження чистого доходу, що свідчить про підвищення ефективності виробництва у звітному періоді.

З наведених у таблиці даних можна також зробити висновок, що за основними видами витрат підприємства відбулося зростання їх суми. Це є негативною тенденцією, адже на тлі зниження обсягів реалізації відбувається зростання основних видів витрат на виробництво та реалізацію продукції.

**Аналіз фінансових ресурсів ВАТ “Чернігівський хлібозавод”
за 2010–2011 рр.**

Показники	Роки		Темп росту, %
	2010	2011	
Чистий дохід від реалізації продукції	31735,5	29892,8	94,2
Собівартість реалізованої продукції	29955,7	25769,4	86,1
Валовий прибуток від реалізації продукції	1779,8	4123,4	231,7
Адміністративні витрати	794,8	1003,2	126,3
Витрати на збут	1098,4	1255,6	114,3
Інші операційні витрати	2603,4	3213,7	123,4
Прибуток від реалізації	126,6	1478,4	1173,0
Фінансові витрати	152,9	129,7	84,8
Втрати від участі в капіталі	147,9	—	—
Інші втрати	12,7	758,3	5968,5
Прибуток від звичайної діяльності	(62,7)	1342,6	—

Також для оцінки ефективності механізму управління витратами необхідно розглянути, скільки коштів витратило підприємство на 1 грн чистого доходу за звітний та попередній періоди.

Затрати на 1 грн = Собівартість / Чистий дохід.

Затрати 2010 = 29955,7 / 31735,5 = 0,944 грн.

Затрати 2011 = 25769,4 / 29892,8 = 0,862 грн.

Тобто відбулося значне зниження витрат на одну гривню товарної продукції. Це є позитивним явищем для підприємства, оскільки свідчить про підвищення ефективності діяльності. Результатом цього є отримання у 2006 р. прибутку та формування резервів для покриття збитків минулого року.

Для більш повного аналізу механізму управління витратами необхідно провести факторний аналіз впливу різних витрат при визначенні прибутку від операційної та фінансової діяль-

ності підприємства на основі “Звіту про фінансові результати”. Цей аналіз проводиться з метою оцінки та виявлення резервів зниження собівартості продукції та підвищення ефективності виробництва й формування управлінських рішень із якісного використання даних виробничих факторів.

Для більш кращого вивчення причин зміни собівартості аналізують звітні калькуляції по окремих výroбах, порівнюючи фактичний рівень витрат на одиницю продукції з плановим та даними минулих років у цілому та статтями витрат.

Вплив факторів першого порядку на зміну рівня собівартості одиниці продукції вивчають за допомогою факторної моделі. Таким чином, найбільший вплив на формування витрат на одиницю продукції склали змінні витрати, що пов’язано з подорожчанням сировини. Тому підприємству необхідно звернути більше уваги на закупівлю сировини для формування готової продукції.

Для проведення факторного аналізу впливу складу та структури витрат на результати діяльності скористаємося механізмом визначення прибутку згідно з даними звіту про фінансові результати ВАТ “Чернігівський хлібозавод”.

Коефіцієнти оцінки рентабельності продукції характеризують його здатність генерувати необхідний прибуток у процесі його господарського використання і визначають загальну ефективність формування капіталу підприємства. Для проведення такої оцінки використовуються такі основні показники:

а) Коефіцієнт рентабельності всього капіталу (R_K). Він характеризує рівень чистого прибутку, що генерується усіма видами капіталу підприємства, які використовуються. Розрахунок цього показника здійснюється за формулою

$$R_K = \frac{ЧПз}{K}, \quad (2.9)$$

де ЧПз — загальна сума чистого прибутку підприємства, отримана від усіх видів діяльності за період, що розглядається; К — середня сума всього капіталу підприємства, що використовується.

$$R_{K_{2004}} = \frac{93,4}{\frac{15023,4 + 16684,0}{2}} \cdot 100 \% = 0,6 \%;$$

$$R_{K_{2006}} = \frac{717,1}{\frac{15965,4 + 15404,2}{2}} \cdot 100 \% = 4,58 \%.$$

Отже бачимо, що рентабельність капіталу перебуває у де-що нестабільному стані. Так, на 1 січня 2010 р. прибуток на 1 грн вкладеного капіталу становив 0,006 грн. Проте вже протягом 2011 р. підприємство отримує коефіцієнт рентабельності в розмірі 4,6 %.

б) Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, або коефіцієнт фінансової рентабельності (R_{BK}). Він характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в підприємство. Для розрахунку цього показника використовують формулу

$$R_{BK} = \frac{ЧПз}{BK}, \quad (2.10)$$

де ЧПз — загальна сума чистого прибутку підприємства, отримана від усіх видів діяльності за період, що розглядається; BK — середня сума власного капіталу підприємства, що використовується.

$$R_{BK_{2004}} = \frac{93,4}{\frac{12383,9 + 12424,2}{2}} \cdot 100 \% = 0,8 \%;$$

$$R_{BK_{2006}} = \frac{717,1}{\frac{12284,6 + 13062,4}{2}} \cdot 100 \% = 5,66 \%.$$

Виходячи з розрахунків, бачимо, що рівень рентабельності власного капіталу дуже різко змінюється. Так, на 1 січня 2010 р. цей показник становив 0,8 %. Але у 2011 р. коефіцієнт рентабельності зріс до 5,66 %.

ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Серед передумов економічного зростання інноваційна складова посідає особливе місце. Однак дотепер ще не прийнято державної стратегії інноваційного розвитку. Водночас вітчизняна економіка потребує значної уваги до процесів підвищення ефективності виробничої структури, розвитку внутрішнього ринку. Із зниженням імовірності використання традиційних виробничих ресурсів, інноваційні процеси визначають як найважливішу умову економічного зростання. Інтенсивність упровадження науково-технічних досягнень можна кваліфікувати як швидкість появи окремих нововведень у сфері практичного використання. З огляду на це можна дійти висновку, що запровадження кожного нововведення має змінювати технічний рівень виробництва, постійно підвищуючи його. Однак, як правило, цього не відбувається. Отже, показник швидкості появи окремих нововведень не може бути використаний для визначення інтенсивності інноваційної діяльності. Крім того, появу окремих нововведень навіть у великій кількості не можна повною мірою пов'язувати з більшою або меншою інтенсивністю інноваційної діяльності. Часто інтенсивність інноваційної діяльності розуміють як швидку заміну матеріальних і нема-

теріальних активів у господарському процесі. Такий підхід до трактування інтенсивності інноваційної діяльності більше відповідає його правильному розумінню.

Інноваційна діяльність підприємства — це такий вид діяльності, який сприяє перетворенню досягнень науково-технічного прогресу в реальні нові технології, товари, послуги, методи організації та управління виробничими процесами підприємств. Під інноваційним процесом розуміють сукупність неперервно здійснюваних у просторі й часі якісно нових прогресивних змін, які мають назву процесів упровадження нової техніки. Нова техніка — це результати наукових досліджень, що реалізуються вперше, результати прикладних розробок, які вміщують винаходи та інші наукові досягнення, нові або вдосконалені процеси виробництва, способи організації виробництва і праці, що забезпечують підвищення техніко-економічних показників виробництва або вирішення соціальних та інших завдань його розвитку. Використання науково-технічних нововведень характеризує темпи практичного впровадження науково-технічної продукції. Теоретично це визначення інтенсивності інноваційної діяльності найточніше відповідає змістові поняття інновація, оскільки

дає змогу встановити масштаби нововведень у системі, що досліджується. Однак спостерігати динаміку зміни масштабів використання новацій у системі доволі складно через відсутність необхідної статистичної інформації. Крім того, з одного боку, розширення масштабу застосування нововведення можна визначити як горизонтальну диверсифікацію, тобто застосування на підприємствах одного галузевого напрямку. З другого боку, це поняття можна застосовувати до вертикальної диверсифікації, тобто розповсюдження нововведення серед підприємств різних галузей. Розширення масштабів застосування нововведень в обох випадках може відбуватися за рахунок створення нових підприємств, що також дасть змогу змінювати загальний інноваційний рівень галузі як макросистеми.

Аналіз наявних уявлень про інноваційний розвиток показує певний односторонній підхід до проблем інноваційного розвитку, що виявляється таким чином:

- 1) науково-технічний прогрес є єдиним і невичерпним джерелом економічного розвитку;
- 2) відсутні реальні аргументи, що доводять необхідність усебічного нарощування темпів інноваційного розвитку;
- 3) не розроблено підходів до визначення достатності масштабів інноваційної діяльності, необхідної для забезпечення економічного розвитку;
- 4) не розрізняються масштаби й цілі інноваційного розвитку макросистеми загалом та її окремих елементів, необхідних

для забезпечення сталого економічного зростання.

Крім того, намагання змішувати поняття технологічного й економічного розвитку призвело до того, що науково-технічний прогрес почали тлумачити як джерело економічного зростання, тоді як його потрібно розуміти як засіб, що за певних умов може забезпечити таке зростання, а за інших — уповільнити або взагалі припинити його. Водночас, практика свідчить, інноваційна діяльність може бути успішною за умови узгодженості ринкового потенціалу як здатності сприймати інновації конкретного типу та інноваційного потенціалу як можливості втілення досягнень науки і техніки в конкретні товари, здатні задовольняти споживчий попит [6].

Отже, одним із найважливіших показників, що характеризують економічний розвиток підприємства, є достатній рівень його інноваційного потенціалу, що пояснюється такими основними причинами. По-перше, виробнича функція змінюється в результаті загальної зміни розмірів капіталу, який використовують у виробництві продукції за рахунок збільшення розмірів основних засобів, що мають більшу наукоємність і пов'язану з нею велику капіталоємність. По-друге, виробнича функція змінюється в результаті впровадження нових технологій, матеріалів, видів продукції, що випускається, які дають можливість збільшити розміри випуску продукції без істотного збільшення витрат основних ресурсів. Отже, зростання продуктивності праці у вигляді одержання великих обсягів виробництва за відносної

економії живої праці збільшує масу споживчої вартості. Такий підхід зумовлює необхідність виявлення достатнього інноваційного відновлення, тому що розвиток, для якого потрібна більша кількість ресурсів, що дає віддачу, з викладених позицій не є економічним. Тому варто погодитися з думкою Е. Менсфілда, який зазначив необхідність виявлення доцільності інноваційного розвитку [4]. На його погляд, інновація полягає в тому, що науково-технічний розвиток потребує більших ресурсів, ніж отриманий у підсумку результат.

Фахівці нині визнають необхідність обліку чинників та масштабів економічного розвитку, що визначають пристосованість підприємств до впровадження прогресивної технології і її продукування: розвиток конкурентної ефективності і на рівні основних госпрозрахункових одиниць, і макроекономічної системи загалом; здатність ринку узгоджувати діяльність суб'єктів ринкових відносин, що оперують у різних частинах економічного простору [1]. Звичайно, крім згаданих чинників, на темпи й масштаби економічного розвитку впливають й інші, однак більшість із них є тією чи тією інтерпретацією наведених вище показників. Тут варто зазначити, що обґрунтованих оцінок визначення впливу певного чинника на економічний розвиток наразі немає. Це пов'язано з тим, що наявні методології їх оцінки є, по суті, екстраполяціями сформованих тенденцій і до того ж відзначаються низьким ступенем вірогідності. Ці положення надзвичайно важливі для визначення інноваційності економічної системи, під якою ро-

зуміють співвідношення прибутку підприємства, одержаного від виробництва продукції за допомогою інновацій та традиційними способами. Підприємство, нарощуючи масштаби інноваційного розвитку, забезпечує швидшу горизонтальну й вертикальну диверсифікацію своєї матеріально-технічної бази і на цьому підґрунті зумовлює збільшення свого виробництва. Для кожного наступного циклу інноваційного розвитку потрібно більше ресурсів, ніж для попереднього, оскільки відновленню підлягає більший за розмірами виробничий потенціал. А за умов браку економічних ресурсів обмежується і кількість напрямів інноваційного розвитку. Водночас можна вважати, що на певному етапі розвитку підприємства є можливим варіант переважно інноваційного розвитку. У такому разі кількість нововведень, що використовуються у виробництві, постійно перевищує кількість традиційних видів технічних і технологічних засобів. Однак за певних умов підприємству доведеться обирати варіанти інвестування коштів, тому що для одночасного підтримання однакового рівня інноваційності всіх ланок і підсистем підприємства коштів бракуватиме.

Для підтримання певного рівня інноваційності підприємства потрібне постійне зростання ресурсного потенціалу. Його розміри мають бути такими, щоб забезпечувати економічне зростання соціально-економічної системи. Одним із найважливіших елементів ресурсного потенціалу є інноваційний потенціал, у зв'язку з чим постає проблема визначення його розміру, який по-

трібно мати підприємству. У характеристиці економічного розвитку потенціал варто розглядати не лише як категорію, що описує статичну ситуацію, а й як систему конкретних чинників, що дають змогу одержати певний результат за визначених умов їх використання. Якщо чинники потенціалу використовуються як належить, система будь-якого рівня складності перебуватиме у стані зростання, за протилежної ситуації у її динаміці спостерігатиметься спад. Природно, набір чинників, визначених для оцінки потенціалу, має забезпечувати одержання репрезентативних результатів. Отже, економічний розвиток промислового виробництва, з сучасної наукової точки зору, є інноваційним процесом, пов'язаним з упровадженням у сферу її функціонування різного роду нововведень. Цей процес можна виміряти. Крім того, на сьогодні маємо методичний інструментарій, що

дає змогу визначити характер економічного розвитку. При цьому прогрес у розвитку виробничої системи пов'язаний зі зміцненням її сталості щодо зовнішніх впливів. З огляду на це можна дійти висновку: інноваційний розвиток має відбуватися у такий спосіб, щоб не порушилася її сталість, адже насамперед він порушує стабільність співвідношення окремих елементів системи.

Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб: Питер, 1999. — 416 с.
2. Баляснікова Є. В. Передумови створення інноваційної моделі розвитку економіки України // Актуальні пробл. екон. — 2004. — № 10 (40). — С. 127—134.
3. Геєць В. М. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку. — К.: Ін-т екон. прогноз. — Фенікс, 2003. — 1008 с.

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Проблема дослідження функцій управління в сучасних умовах є найбільш актуальною, суперечливою і трудомісткою. Функції управління не є незмінними, раз і назавжди сформованими. Вони постійно модифікуються і поглиблюються. Розвиток і поглиблення кожної з розглянутих функцій управління відбувається не тільки під впливом внутрішніх закономірностей їх удосконалювання, а й під впливом вимог розвитку інших функцій.

Розвиток кожної з функцій управління обумовлюється впливом об'єктивних вимог. Будучи частиною загальної системи управління, кожна з функцій має удосконалюватися в напрямі, зумовленому загальними цілями і завданнями в конкретних умовах. Це приводить до зміни змісту кожної функції.

Так, зміст поняття “маркетинг” спочатку було пов’язано зі збиранням й аналізом усіх факторів, що належать до сфери звертання товарів і послуг, забезпечення збуту продукції. Але надалі зміст цього поняття зазнав істотних змін і йому почали давати принципово нове значення.

Функція планування також набула якісно нових рис та особливостей. Ця функція нині розвивається і доповнюється функцією маркетингу.

У зв’язку з цим помітних змін зазнав зміст функції контролю, що тіс-

но пов’язаний зі здійсненням функції планування і сприяє його більш повній реалізації.

Концепція маркетингу за багато років свого існування зазнала чимало змін. На сьогодні найбільшої популярності набула модель “маркетингового управління”, тобто довгострокового планування і прогнозування, що спирається на дослідження ринку, поведінки і звичок покупця, посередників, задоволення потреб конкретних цільових груп покупців. У центрі сучасної концепції маркетингу міститься споживач. І якщо до останнього часу можливість одержання його “рентгенівського знімка” було практично не реальним, то зі становленням інтерактивних каналів зв’язку мрії про “прозорих” покупців почали набувати реальних форм.

Сучасне суспільство надає усе більшій кількості своїх членів право вибору при купівлі товарів і послуг. І вибір цей у першу чергу ґрунтується на якості обслуговування. Споживач вже оцінив переваги інтерактивного контакту з продавцем, головними з яких є швидка реакція на запити, висока швидкість виконання замовлень, зручність одержання необмеженої інформації.

Відмінною рисою Internet як нової інфраструктури маркетингу і збуту є той факт, що тут поки не діє

основний принцип ринкової економіки: попит народжує пропозицію. Досвід багатьох країн свідчить, що не споживач визначає обсяг цифрових послуг. Навпроти, постачальники і виробники дійдуть висновку про необхідність скочити на підніжку “експресу”, що входить, Internet. І розуміється це не лише питаннями престижу, а й побоюванням, що кращі місця на цьому перспективному ринку розхапають інші.

Менеджмент пронизує всю організацію, торкається практично всіх сфер її діяльності. Однак при всьому різноманітті взаємодії менеджменту і організації можна досить чітко визначити межі діяльності, яка становить зміст менеджменту, а також виокремити його деякі види.

Виробничий менеджмент — це комплексна система забезпечення конкурентоспроможності товару, що випускається на конкурентному ринку. Вона включає питання побудови виробничих та організаційних структур, вибору організаційно-правової форми управління виробництвом, збуту і фірмового обслуговування товару відповідно до попередніх стадій життєвого циклу.

Фінансовий менеджмент — це комплексна система стійкості, надійності й ефективності управління фінансами. Вона включає формування і планування фінансових показників з дотриманням наукових підходів та принципів менеджменту, балансу прибутків і витрат, показників ефективності використання ресурсів, рентабельності роботи і товарів.

Інноваційний менеджмент — це комплексна система управління ін-

вестиціями, що вкладаються власниками в розвиток усіх видів інновацій. Вона включає будову організаційних структур, вибір напрямів інновацій, оптимізацію інвестицій, різні аспекти управління персоналом.

Крім наведених видів спеціального менеджменту на сьогодні розрізняють й інші види:

- менеджмент соціальної сфери;
- банківський менеджмент;
- податковий менеджмент;
- організаційний менеджмент;
- міжнародний менеджмент та ін.

Менеджмент як сукупність принципів, методів, функцій і форм управління фірмами на Заході відомий в нашій країні давно. Однак ще десять років тому наші фахівці вважали, що його основними цілями є отримання високого прибутку і постійне випередження країн соціалізму із продуктивності праці в інтересах зміцнення позицій імперіалізму.

Демократизація суспільного життя країни дала можливість широким верствам населення, практичним працівникам ознайомитися з накопиченим багатим світовим досвідом теорії і практики менеджменту, а орієнтація української економіки на ринкові відносини зробила просто необхідними вивчення і використання досвіду передових держав.

У зв'язку з цим ставлення до менеджменту в Україні останніми роками значно змінилося. Опубліковано праці відомих теоретиків і практиків з менеджменту. Розпочалася активна підготовка керуючих менеджерів.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ (НА ПРИКЛАДІ ПП “ЗОРІ-2007”)

Особливістю процесу управління бізнесом є його синтезуючий та комплексний характер. Він поєднує в собі всі питання, пов'язані з вивченням не тільки закономірностей розвитку бізнесу, а й основних правил управління цією дуже складною і турбулентною діяльністю. Бізнес слугує своєрідним пусковим механізмом і провідником структурних змін в економіці та суспільстві.

На сьогодні продукти нафтопереробних компаній мають широкий попит, а компанії, які займаються подібною діяльністю, є достатньо конкурентоспроможними. Та завжди необхідно прагнути підвищувати економічні показники та соціальну ефективність. Для цього необхідно вдосконалювати роботу підприємства за такими показниками:

- збільшення обсягу збуту продукції;
- зміцнення позицій на ринку через збільшення спектру послуг;
- збільшення кількості підприємств-клієнтів по всій Україні;
- упровадження нових технологій управління;
- підвищення конкурентоспроможності товариства.

Нафтопереробна галузь є однією з найважливіших у господарстві, від якої залежить ефективність функціонування усієї системи господа-

рювання в країні. Без продуктів нафтопереробки не обходиться жодне виробництво. ПП “Зорі-2007” займається оптовою торгівлею продуктами нафтопереробки.

Компанія “Зорі-2007” є доволі молодого та невеликою організацією, яка стрімко розвивається і продукти якої користуються широким попитом. Але в сучасних умовах утримувати лідируючу позицію у цій галузі складно, особливо якщо підприємство є відносно молодим. Тому система управління бізнесом на цьому підприємстві є досить складною та багатофункціональною. Якщо система управління бізнесом, що існує на підприємстві, не відповідає навіть поточним завданням бізнесу, тоді вона стає гальмом у розвитку, знижує конкурентоспроможність і негативно впливає на показники діяльності. Коли підприємство націлене на розвиток, розширення, вихід на нові території, на нові ринки збуту, де зустрінеться в конкурентній боротьбі з більш сильними конкурентами, то проблема реорганізації системи управління стає дуже актуальною. Тому, якщо ставиться завдання оцінити систему управління, що розвивається підприємством (організацією), то в першу чергу необхідно визначити цілі, до яких підприємство прагне,

а потім провести діагностику системи управління підприємством на відповідність майбутнім завданням. Оцінка ефективності управління здійснюється за багатьма параметрами.

Для оцінки ефективності управління ми повинні оцінювати здатність менеджменту організації розв'язувати проблеми, що виникають у процесі його діяльності. Отримані показники мають відображати зміну загального стану організації під впливом управлінських зусиль.

Ефективність управління бізнесом можна проаналізувати, підраховавши і скориставшись такими показниками:

- аналіз фінансового стану;
- аналіз фінансової стійкості;
- аналіз фінансових коефіцієнтів;
- аналіз ліквідності балансу;
- аналіз фінансових результатів, коефіцієнтів рентабельності і ділової активності.

Підвищення даних показників свідчатиме про ефективність управління та про фінансову незалежність підприємства, що позначиться на конкурентоспроможності та позиції на ринку.

Удосконалення управління бізнесом є складним процесом, де необхідно звертати увагу на кожну де-

таль всього управління, результатом якого є збільшення прибутку.

Здійснюючи процес управління, менеджер забезпечує найефективніше використання матеріальних і людських ресурсів організації для досягнення поставленої перед ним мети, що передбачає задоволення матеріальних потреб працівників, розвиток бізнесу, розв'язання інших соціальних проблем.

Оцінюючи ефективність управління бізнесом, можна зазначити, що підприємство “Зорі-2007” достатньо конкурентоспроможне. Згідно з показниками фінансово-господарської діяльності підприємства коефіцієнти свідчать про позитивний майновий стан, ліквідність та платоспроможність. На зазначеному етапі підприємство стрімко розвивається, залучаючи нових клієнтів та розширюючи ряд продуктів та послуг, що свідчить про ефективну систему управління бізнесом на цьому підприємстві.

Література

1. *Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2.*/ За ред. С. В. Мочерного (відп. ред.) та ін. — К.: Вид. центр “Академія”, 2002. — С. 611.
2. *Іваненко В. І., Болюх М. А.* Економічний аналіз господарської діяльності. — К.: КНЕУ, 1999. — 204с.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

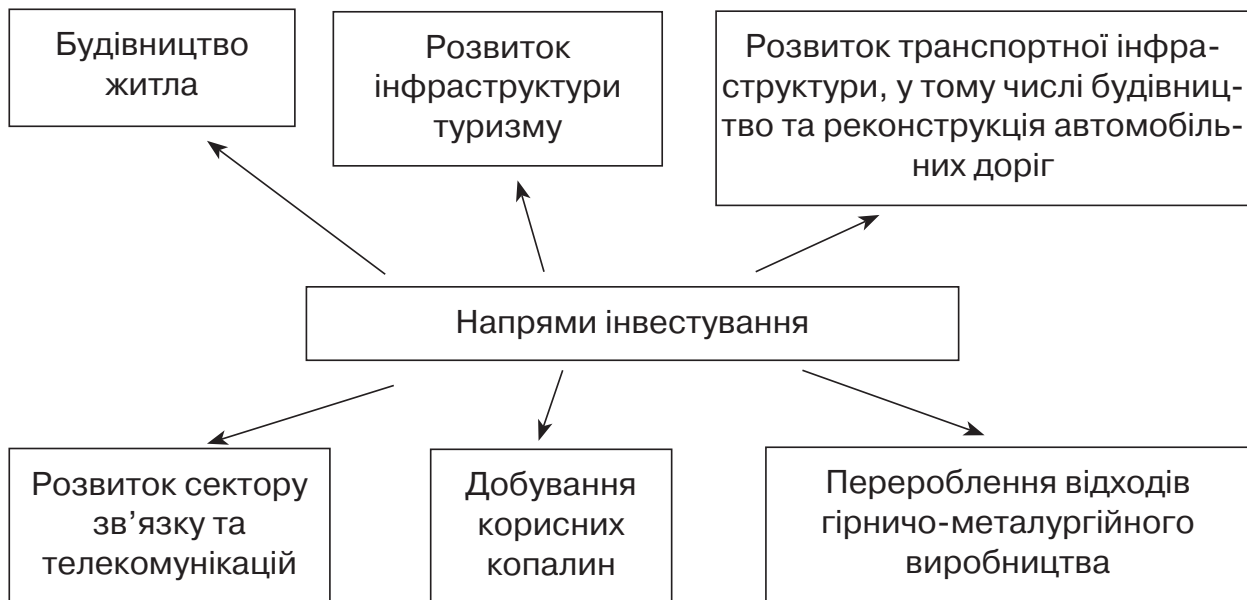
Проаналізувавши управління інвестиційною діяльністю страхової компанії можна виокремити такі основні проблеми.

По-перше, для того щоб інвестиційна діяльність ефективно функціонувала, потрібно правильно розробити інвестиційну стратегію, яка допомагає приймати рішення щодо доцільності, напрямів і масштабів коригування діяльності підприємства, джерел та обсягів інвестицій, а також прогнозувати можливі результати. Інвестиційна стратегія — це частина загальної стратегії підприємства, яка полягає у виборі та реалізації найефективніших варіантів інвестування для забезпечення високих темпів розвитку організації [47]. На досліджуваному підприємстві виявлено недостатньо правильно розроблену інвестиційну стратегію реального інвестування. Згідно з цією стратегією страхова компанія практично не здійснює реальних інвестицій. А стратегія реального інвестування забезпечує найефективнішу інвестиційну діяльність. Істотне зростання ефективності реального інвестування забезпечується розробкою чітко сформульованої стратегії реального інвестування.

По-друге, сучасна проблема майже всіх українських страховиків — інноваційна спрямованість інвести-

цій. На жаль, страхова компанія, яка є прикладом, не виняток. Страхові компанії України активно задіяні в усіх напрямках інвестування. Так, страхова компанія “Фортіс Страхування Життя Україна” в майбутньому планує розглядати такі вкладення, як в будівництво житла; розвиток інфраструктури туризму; розвиток сектору зв’язку та телекомунікацій; розвиток транспортної інфраструктури, у тому числі будівництво та реконструкція автомобільних доріг. А також беруться до уваги такі можливі вкладення, як в добування корисних копалин та перероблення відходів гірничо-металургійного виробництва (див. рис.). Але на відміну від зарубіжного страхування, українське абсолютно не приділяє уваги прогресивному напрямку інвестування — інвестування в інновації. Світова практика доводить, що це важливо як для держави, так і для суспільства, а для страховиків ще й вигідно та прибутково.

Велику роль в управлінні інвестиційною діяльністю підприємства відіграє внутрішній контроль інвестиційної діяльності. Інвестиційний контроль — це процес перевірки виконання й забезпечення реалізації всіх управлінських рішень у сфері інвестиційної діяльності підприємства. У зазначений компанії цьому



Можливі напрями інвестування страхової компанії

контролю приділяють мізерну частку уваги. Внутрішній контроль компанії зводиться до щомісячних звітів інвестиційного менеджера, але якщо брати до уваги те, що інвестування — це один із основних і головних видів діяльності страхової компанії, то потрібно якомога ефективніше й досконаліше проводити контроль інвестиційної діяльності та її розвитку. Адже об'єктом інвестиційного контролю можуть виступати різні управлінські рішення у сфері інвестиційної діяльності підприємства.

Для практичного застосування компанії пропонується система розробки стратегії реального інвестування, яка включає п'ять етапів:

1. Визначення загальних обсягів реального інвестування у запланованому періоді. На цьому етапі потрібно виявити загальні потреби в інвестиційних ресурсах, щоб забезпечити запланований обсяг прибутку підприємства. Для визначення обсягу реального інвестування на початковому етапі реалізації стратегії ре-

ального інвестування можна взяти за основу статистичні дані ринку реального інвестування.

2. Вибір об'єктів і форм реального інвестування. Щоб зробити вигідний вибір, потрібно вивчити поточну пропозицію на інвестиційному ринку та відібрати для вивчення окремі реальні інвестиційні проекти. І вже потім розглядати можливості й умови придбання активів або проводити ретельну експертизу можливих об'єктів інвестування.

Наприклад, щоб оцінити інвестиційну привабливість підприємства, потрібно проаналізувати такі показники: загальні показники діяльності підприємства; його технічну базу; номенклатуру продукції чи послуг; місце підприємства в галузі та на ринку; схему управління, чисельність персоналу, його структуру, заробітну плату; статутний фонд, склад власників підприємства, номінальну та ринкову ціну акцій; рентабельність; обсяг прибутку та його використання за звітний період; фі-

нансовий стан підприємства (склад дебіторської та кредиторської заборгованостей; показники фінансової стабільності та ліквідності, платоспроможність, прибутковість).

3. Розробка бізнес-плану реальних інвестиційних проектів, який має містити такі розділи та показники:

- мета проекту;
- основні параметри проекту;
- обсяг потрібних фінансових ресурсів;
- показники ефективності інвестицій;
- календарний план реалізації проекту.

4. Оцінка ефективності реальних інвестиційних проектів. Від об'єктивності та якості оцінки істотно залежить термін повернення інвестованого капіталу та прибуток підприємства.

5. Залежно від потенціалу формування інвестиційних ресурсів, завдань і характеру діяльності пропонуємо страховій компанії обрати такі варіанти стратегій реального інвестування: стратегію капітального інвестування та стратегію інноваційного інвестування.

Щодо неефективного здійснення реального інвестування. Система розробки стратегії реального інвестування складається з таких етапів: аналіз стану реального інвестування в попередньому періоді; визначення загальних обсягів реального інвестування у запланованому періоді; вибір об'єктів і форм реального інвестування; розробка бізнес-плану реальних інвестиційних проектів; оцінка ефективності реальних інвестиційних проектів; реалізація стра-

тегії реального інвестування. Запропоновано показники для оцінки ефективності реальних інвестицій, а саме: чистий приведений дохід; індекс (коефіцієнт) доходності; індекс (коефіцієнт) рентабельності та період окупності проектів реальних інвестицій. Вважається за доцільне запровадити на підприємстві такі варіанти стратегій реального інвестування: капітальне інвестування та інноваційне інвестування.

Щодо відсутності інвестицій з інноваційним характером. Запропоновано соціально значущі інновації випереджаючого розвитку як об'єкт інвестування для страхової компанії, характерними ознаками яких є масштабність, багатоплановість, життєва важливість для економіки територіальної громади й універсальність у застосуванні. А також, як пропозицію, було висунуто можливі вкладення в інтелектуальну власність і використання на підприємстві стратегії інноваційного розвитку.

Розробка інвестиційної стратегії інноваційного розвитку страхової компанії має істотне значення у забезпеченні його подальшого ефективного розвитку і дасть можливість забезпечити вирішення таких основних інноваційних завдань, як реалізація інноваційних цілей економічного і соціального розвитку підприємства; максимальне використання внутрішнього інноваційного потенціалу підприємства; можливість ефективного оперування інвестиційними ресурсами для розвитку інноваційних процесів; можливість швидкої реалізації перспективних інноваційних процесів. Сформовано систему і методи кон-

тролінгу інвестиційної діяльності. Принципом цієї системи, яка отримала назву “управління за відхиленнями”, є оперативне порівняння основних планових і фактичних показників для виявлення відхилень між ними у певному взаємозв’язку цих відхилень на підприємстві з метою взаємодії на вузлові фактори нормалізації діяльності. Контролінг не обмежується здійсненням лише внутрішнього контролю за здійсненням інвестиційної діяльності та інвестиційних операцій, але являє собою ефективну координуючу систему забезпечення взаємозв’язку між формуванням інформаційної бази, інвестиційним аналізом, інвестиційним плануванням і внутрішнім інвестиційним контролем на підприємстві.

Література

1. *Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С.* Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізація. — К.: КНЕУ, 2009. — 394 с.
2. *Аскинадзе В. М., Максимова В. Ф., Петров В. С.* Инвестиционное дело: Учебник. — М.: Маркет ДС, 2007. — 512 с.
3. *Аранчій В. І., Чумак В. Д. та ін.* Фінансова діяльність підприємства: Навч. посіб. — К.: ВД “Професіонал”, 2008. — 240 с.
4. *Базилевич В. Д., Базилевич К. С.* Страхова справа. — 6-те вид., стер. — К.: Знання, 2008. — 351 с.
5. *Балацький О. Ф., Теліжко О. М., Соколов М. О.* Управління інвестиціями: Навч. посіб. — 2-ге вид., перероб. і допов. — Суми: ВТД “Університет. книга”, 2008. — 232 с.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Розгляд теми “Стратегічне планування на сучасних підприємствах” зумовлено умовами сучасного господарювання, які висувають особливі вимоги до вітчизняних підприємств. Рухливість та складність процесів перехідного періоду, часті корекції системи економічних законів і нормативних актів, що регулюють діяльність підприємств, швидкі технологічні зміни, стрімкий розвиток інформаційних мереж і, внаслідок цього, доступність інформації, поява нових запитів та зміна позицій споживачів сприяють виникненню нових, часто несподіваних можливостей для бізнесу. У такій ситуації фірми мають приділяти постійну увагу оцінюванню перспектив своєї діяльності.

На сьогодні середовище діяльності багатьох підприємств характеризується підвищенням складності та невизначеності, що підтверджує необхідність втілення у практику ідей та технологій стратегічного планування. Для того щоб стратегічне планування на підприємстві здійснювалось ефективно, необхідно знати та розуміти його сутність, етапи та методи розробки стратегії.

Проблеми використання стратегічного планування досліджували вітчизняні вчені та практики. Зокрема, цим проблемам присвя-

тили наукові праці Г. Мінцберг, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, С. В. Оборська, З. Є. Шершньова, В. О. Василенко, А. В. Шегда та ін. Практичне розв’язання проблем, пов’язаних з необхідністю забезпечення нормальної роботи підприємства, не лише сьогодні, а й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології та методів стратегічного управління.

Поняття “стратегія” в галузі управління підприємством як соціально-економічною системою має на увазі довгостроковий комплексний план дій з керівництва відповідним колективом, спрямований на досягнення місії організації.

Цей план переслідує чітко визначені цілі і ґрунтується на реальних можливостях організації, з огляду на умови, в яких вона функціонує.

Стратегічне планування є основою стратегічного управління й охоплює:

- суворе формування цілей організації, її структурних підрозділів та особистих цілей кожного члена колективу;
- встановлення головної мети розвитку організації і цілей, що відображають процес її адаптації до навколишнього середовища, тобто ліквідація (пом’якшення) загроз і розви-

ток можливостей з урахуванням наявного потенціалу чи потенціалу, якого можна досягти;

- оцінку потенціалу організації та можливості його підвищення у перспективі (у тому числі кадровий склад і внутрішньо-організаційні відносини);
- оцінку зовнішнього і внутрішнього соціально-економічного середовища, у якому діє організація, його можливих змін і тих, що впливають з цього, вимог до функціонування і розвитку підприємств;
- організацію і стимулювання діяльності персоналу підприємства для визначення стратегій;
- основні напрями, методи й інструменти досягнення поставлених цілей за існуючих можливостей і в ситуаціях, що склались;
- забезпечення надійної реалізації поставлених цілей і завдань необхідними ресурсами;
- облік, контроль і аналіз досягнення цілей стратегічного планування, їх оцінку й висновки.

Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві визначається комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури та асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, удосконаленням структури управління підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

Варто виокремити чотири етапи стратегічного планування.

Перший етап — це аналіз місії та цілей. Головним та найбільшим кроком у зниженні невизначеності усвідомленості суті конкретного підприємства є визначення місії. Це інструмент стратегічного управління, спосіб виділення певної фірми серед конкурентів, спосіб розпізнання споживачами фірми та її продукції. Стосовно цілей, то їх визначення покликане надати основу та стимул для подальшої діяльності. Правильно сформовані та ефективно систематизовані цілі підприємства є основою для розробки стратегії та тактики його господарської діяльності. Інструментом для систематизації цілей на практиці є побудова “дерева цілей”.

Другий етап — аналіз внутрішнього середовища, тобто оцінка стратегічного потенціалу. SWOT-аналіз є важливим елементом аналізу не лише зовнішнього, а й внутрішнього середовища функціонування компанії для прийняття рішень про визначення місії, цілей і стратегії організації через пошук сильних та слабких аспектів у діяльності організації, можливостей і загроз, що впливають на діяльність організації ззовні. Вплив кожного з факторів зумовлює необхідність підприємств, по-перше, постійно стежити за зміною факторів зовнішнього середовища, по-друге, приймати такі управлінські рішення, реалізація яких сприяла б постійній підтримці їх конкурентоспроможності.

Наступним, третім, етапом є аналіз зовнішнього середовища, або оцінка стратегічного клімату. Практичним застосуванням є проведення

PEST-аналізу, який спрямований на мінімізацію негативного впливу макроекономічних чинників та використання сприятливої кон'юнктури ринку. У ході PEST-аналізу підприємство намагається виявити сприятливі й несприятливі тенденції по кожному з основних факторів “макросередовища”, на цій основі вирішити питання про продовження своєї роботи або про відхід з ринку.

Останнім, четвертим, етапом стратегічного аналізу є формування стратегічного бачення і планів.

Стратегічне планування на сьогодні є доволі гнучким інструментом діяльності підприємства. Тому на кожному етапі буде проводитись аналіз у найбільш пріоритетному напрямі, або від вищого до нижчого.

І враховуючи постійні зміни, що відбуваються у середовищі, необхідно змінювати стратегію підприємства і переосмислювати місію та цілі.

Сучасним підприємствам можна запропонувати варіант проведення стратегічного планування за допомогою однієї із найвдаліших методик планування, організації, контролю та оцінки ефективності бізнесу — системи збалансованих показників, яка може бути реалізована за допомогою програмного забезпечення “Інталєв-Навігатор”.

Отже, стратегічне планування — це така ланка, до якої входить ціла низка підприємств України. Адже успішна реалізація стратегії забезпечується раціональним плануванням поточної діяльності.

УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Мінливість факторів макросередовища вимагає від підприємств докладного прогнозування своєї стратегічної та поточної діяльності, врахування можливостей та загроз подальшого розвитку та реалізації поставлених цілей, уміння приймати відповідні управлінські рішення. Важливим елементом стратегічного планування, який вирішальною мірою може передбачати реакцію підприємства на вимоги зовнішнього середовища та підтримувати його відповідну поведінку на ринку, є бізнес-планування. Разом з тим багато проблем, що пов'язані з бізнес-плануванням, не тільки не досліджені, а й не визначені. Так, у наукових дослідженнях ще недостатньо виразно окреслена позиція щодо взаємодії плану і ринку, місце відносин планомірності у розвиненій ринковій системі.

Поява у системі планів суб'єктів господарювання бізнес-плану пов'язана зі зміною економічних умов їх функціонування. Для підприємництва, зокрема торговельного, найхарактернішими є плани та програми реалізації окремих угод. У практиці господарювання, зокрема зарубіжній, такі плани отримали назву бізнес-планів. Це зумовлює необхідність розроблення теоретичних засад їх створення та адаптації за-

рубіжного досвіду бізнес-планування до умов економіки України.

Рівень планомірності в багатьох ефективно функціонуючих компаніях демонструє осмисленість і визначеність їх діяльності. Сучасне планування характеризується усвідомленням його необхідності з метою забезпечення ефективного організування, мотивування, контролювання та регулювання діяльності організації, запобігання втратам і зменшення ризиків. Процес планування формує орієнтир майбутньої діяльності організації.

Проблеми значення та змісту бізнес-планування в діяльності підприємств перебувають у полі зору таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як К. Барроу, О. Волков, М. Денисенко, В. Горемикін, А. Гречан, Р. Гріфін, В. Іванова, М. Йохна, О. Кузьмін, О. Мельник, Г. Осовська, В. Слиньков, В. Стадник, Г. Тарасюк, В. Ясинський та ін. Водночас вивчення наукової літератури свідчить, що недостатньо висвітленими і навіть суперечливими залишаються особливості бізнес-планування у торговельних підприємствах. Визначимо сутність та теоретичні засади розроблення бізнес-планів торговельних підприємств з урахуванням світового досвіду та особливостей розвитку економіки України.

Питанням складання бізнес-планів присвячено дуже багато праць зарубіжних та вітчизняних учених-економістів: К. Кіпермана, Н. Крилової, І. В. Ліпсіса, Г. Д. Львовського, В. Д. Маркової, М. Муллей, О. І. Пальчик, Г. Пітерса, А. Р. Полякова, Х. Роузена, Ю. І. Скирко, Р. Уотермена, В. Хруцького та ін. Водночас, багато аспектів цієї проблеми, з огляду на особливості розвитку сучасної економіки, потребують більш повного та предметного дослідження. На підприємствах здійснюється не тільки стратегічне (довгострокове) самопланування, а й детальна розробка оперативних (поточних) планів по кожному підрозділу і навіть робочому місці. У календарних планах (місячних, декадних, кварталних, піврічних) детально конкретизуються цілі і завдання, поставлені перспективним і середньостроковим планом. Календарні плани виробництва включають дані про замовлення, забезпеченість їх матеріальними ресурсами, ступінь завантаження виробничих потужностей та їх використання з урахуванням термінів виконання кожного замовлення. У них також передбачаються витрати на реконструкцію наявних потужностей, заміну устаткування, навчання працівників та ін. У ринкових умовах стабільні підприємства широко використовують переваги планування в конкурентній боротьбі.

Тому людині, яка серйозно хоче займатися підприємницькою діяльністю й отримувати прибуток у ринковому середовищі, потрібно мати добре продуманий і всебічно обґрунтований детальний план — документ,

що визначає стратегію і тактику ведення бізнесу, вибір мети, техніки, технології, організації виробництва та реалізації продукції. Наявність добре розробленого плану дає можливість активно розвивати підприємство, залучати інвесторів, партнерів і кредитні ресурси. Планування варто розглядати як найважливішу функцію управління будь-якою економічною системою, у тому числі економікою ринкового типу, оскільки формування ринкових відносин пов'язане з розвитком підприємницької діяльності, стратегічного менеджменту та систем планування.

Планування — це визначення цілей розвитку керованого господарського об'єкта, методів і способів його досягнення, розробка програм діяльності різного ступеня деталізації на найближчу і майбутню перспективу.

Отже, можна підкреслити, що планування і прогнозування є найважливішими функціями процесу управління виробництвом, без них важко здійснити успішну роботу підприємства. Вони дають можливість:

- передбачати перспективу розвитку підприємства на майбутнє, використовувати сприятливі умови або розв'язувати різноманітні проблеми;
- більш раціонально розподіляти і використовувати всі ресурси підприємства;
- забезпечувати стійкість бізнесу й уникнути ризику банкрутства;
- цілеспрямовано, послідовно й ефективно проводити науково-технічну політику на підприємстві;

- вчасно оновлювати і модернізувати продукцію, що випускається, і підвищувати її якість відповідно до кон'юнктури ринку;
- підвищувати ефективність виробництва і поліпшувати фінансовий стан;
- забезпечувати координацію дій на підприємстві;
- стимулювати збирання, аналіз і використання необхідної інформації;
- удосконалювати контроль за ходом виробничо-господарської діяльності.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Сучасний бізнес розвивається з кожним днем, ставлячи підприємцям все більше й більше складних запитань, на які їм належить знайти оптимальні відповіді. Світова фінансова криза змусила підприємців переглянути свої погляди на організацію ефективного бізнесу. Глобальне зниження прибутку ставить власників компаній на єдино правильний шлях — зберегти свої підприємства від банкрутства й оптимізувати витрати на виробництво!

Світова фінансова криза вже показала, що управління бізнесом далеко не в усіх сферах ефективне. Компанії, які представляють сферу послуг, першими відчули, що таке неефективний і багатовитратний менеджмент. Ще однією особливістю сучасного менеджменту можна назвати високий ступінь саморозвитку персоналу, необхідну для успішної роботи в компанії. Постійний розвиток економіки світу штовхає власників компаній на виділення коштів для підвищення кваліфікації персоналу.

Економіка розвивається циклічно, і якщо сьогодні ми спостерігаємо спад економічної активності, завтра обов'язково буде підвищення, тому менеджмент бізнесу актуальний завжди. Єдине, що відрізняє його за часів кризи — на ринку праці за-

лишаються найсильніші фахівці, від яких залежить майбутнє практично всіх галузей світового господарства. Висновок один: сильний менеджмент бізнесу — стабільність та надійність економіки. Наскільки він сильний сьогодні покаже час та успішне подолання фінансових проблем, що виникли в усьому світі

За цих умов визначальним у формуванні управління стала зміна зовнішнього середовища, що стимулює нові підходи у знаходженні оптимальних рішень і наслідках від їх реалізації. Ці підходи характеризуються переорієнтацією цільових та критеріальних показників, формування нового змісту функцій управління, їх поєднання і співвідношення між системами і функціями, визначенням напрямів удосконалення процесів управління, що сприяють поглибленню знань, а також посилюють необхідність нових підходів в управлінні бізнесом.

Бізнес — це ділові відносини між людьми, або відносини між учасниками діла (справи). Беручи участь у справах, люди стають діловими людьми, чи бізнесменами. Бізнес слугує своєрідним пусковим механізмом і провідником структурних змін в економіці та суспільстві. Бізнес має свою стратегію і тактику. Стратегія бізнесу — максимізація

вигоди (доходу, прибутку) у процесі укладання різних угод. Управління бізнесом у сфері промислової діяльності — один з найважливіших факторів функціонування і розвитку підприємств в умовах ринкової економіки, оскільки ця діяльність постійно вдосконалюється згідно з об'єктивними вимогами виробництва і реалізації промислових виробів, ускладненням господарських зв'язків, підвищенням ролі господарських зв'язків і бізнесу у формуванні техніко-економічних та інших параметрів. Велику роль відіграє також ускладнення фінансових зв'язків підприємств різних форм власності, банківської системи та інших фінансових інститутів. Окремий вид бізнесу — підприємництво. Воно є елементом бізнесу і разом з тим має самостійне значення як підприємницький бізнес. Основний його суб'єкт — підприємець, який здійснює цей вид бізнесу.

Наявність на вітчизняних підприємствах досвідчених менеджерів стає вирішальним фактором бізнесу, від якого залежить не тільки функціонування підприємницьких структур, а й їх існування у майбутньому. Як показує досвід людства, жодна суспільна проблема не розв'язується без допомоги науки. Нині, коли практично в усіх країнах глобальною проблемою є вихід із фінансово-економічної кризи, безперечним фактом є те, що в країнах, де інноваційний розвиток був провідним, де науку підтримували влада й бізнес, наслідки кризи стали не такими відчутними.

1. Отже, можна сказати, що капітал — це чинник виробництва у

вигляді вартості, здатної приносити прибуток або збиток. Не слід ототожнювати капітал і будь-який засіб праці, який часто розглядається як фізичний капітал. Фінансовий капітал підприємства являє собою грошові кошти, що знаходяться в розпорядженні підприємства та призначені для покриття потреб у забезпеченні процесу його функціонування. Шляхами підвищення ефективності управління капіталом підприємства є санація (це комплекс послідовних взаємопов'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного, соціального характеру, спрямованих на виведення суб'єкта господарювання з кризи і відновлення або досягнення ним прибутковості та конкурентоспроможності) та мобілізація внутрішніх резервів фінансової стабілізації (спрямована передусім на поліпшення або відновлення платоспроможності та ліквідності підприємства).

2. Відносно організаційної структури управління можна сказати, що це форма поділу праці, яка закріплює певні функції управління за відповідними структурними підрозділами апарату управління. Виокремлюють дві структурні форми менеджменту: централізовану і децентралізовану. Організаційна структура управління фірмою визначається її учасниками, засновниками.

3. Нерегульованої економіки не буває. Держава, виконуючи свої функції, завжди певною мірою втручалася в економічні процеси. У сучасних умовах державному впливові підлягають усі сторони господарського життя, в тому числі й бізнес.

Економічними важелями впливу на управління бізнесом є ціни, тарифи, процентні ставки, економічне стимулювання, штрафи, пільги тощо. Світовий досвід показує,

що при використанні державного регулювання не існує світових стандартів, а сліпе копіювання чужого досвіду тільки може заподіяти шкоди.

АКТИВІЗАЦІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Інвестиційна сфера вітчизняної економіки зберігає явно виражений кризовий характер. Наслідком різкого падіння капіталовкладень з початку 90-х років стала деградація виробництва в багатьох галузях, у тому числі і високотехнологічних. За оцінкою фахівців, знос основних фондів у промисловості за станом на сучасний момент досягає 60 %. Щоб запустити механізм такого підйому, підприємствам потрібно поповнити оборотні кошти і набрати визначену кількість кваліфікованої робочої сили, зробити маркетингові дослідження і т. п. Але все-таки реальний вихід із кризи, реальна структурна перебудова, а потім і рух до більш високих результатів вимагає реконструкції підприємств, їх технічного переозброєння, розширення профілю (диверсифікованості), створення високоефективного виробництва, здатного швидко освоювати нову продукцію. Крім того що інвестиції впливають на загальну ефективність господарювання і на можливість росту в довгостроковій перспективі, вони також здійснюють прямий і швидкий вплив на зайнятість і доходи. Наприклад, якщо знижуються інвестиції у виробництво, зростає безробіття серед виробничих працівників, їхні сукупні доходи знижуються, а отже скорочується і їхній попит на товари й послуги, вироблені

в інших галузях. Це призводить до скорочення доходів і зниження зайнятості в цих галузях. Крім того, скорочення інвестицій у виробництво впливає на ті галузі, що поставляють сировину, матеріали і комплектуючі для нього. Інвестиції, здійснювані підприємством для розширення власного виробничого апарату, відіграють стимулюючу роль для всієї економіки. Покупка підприємством інвестиційних товарів, наприклад, різних машин, спричиняє загальне збільшення попиту на товарному ринку, що прямо сприяє зростанню економіки в цілому. Таким чином, інвестиції не тільки впливають на розширення потужностей у довгостроковій перспективі, а й на те, якою мірою використовуються вже наявні потужності. На рівень використання потужностей не меншою мірою впливають інвестиції у товарно-матеріальні запаси, тобто перевищення приросту запасів над їх витратою. Тому коливання в інвестиційному процесі — важливий фактор зміни темпів росту як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі.

Усе це означає першочергову необхідність інвестицій. Це єдиний процес, мета якого — створити підприємства, які займають постійну нішу на ринку і забезпечують (причому на тривалий період) конкурентоспроможність власного вироб-

ництва й продукції, її більш високу якість, широкий і постійно поновлюваний асортимент та низькі витрати виробництва. На сьогодні основним завданням є показати, у чому полягає необхідність умови і передумови інвестування в українську економіку; виявити й обґрунтувати модель взаємодії підприємства з потенційними інвесторами, оскільки в Україні з джерелами інвестицій виникає чимало проблем. Нині Україна відчуває істотні проблеми з внутрішніми джерелами інвестицій, їх явно недостатньо, щоб розв'язати всі економічні проблеми. Стосовно зовнішніх джерел інвестування (зарубіжні інвестиції), їх залучення на сучасному етапі також проблематичне. Достатньо великий іноземний капітал вже готовий влитися в українську економіку, однак для цього є певні умови, що стосуються насамперед державних гарантій збереження інвестицій і бізнесів-проектів, під які можуть бути залучені інвестиції.

Пріоритетними напрямками для залучення й підтримки стратегічних інвесторів можуть бути визначені ті, де Україна має традиційні виробництва, володіє необхідним ресурсним потенціалом і формує значну потребу ринку у відповідній продукції, а саме: виробництво легкових і вантажних автомобілів; тракторо- і комбайнобудування; суднобудування; замкнутий цикл виробництва палива для АЕС; розвиток енергогенеруючих потужностей; нафто- і газовидобуток, зокрема на Чорноморському шельфі; впровадження ресурсо- та енергозберігаючих технологій; переробка сільгосппродукції; транспортна інфраструктура. На

сьогодні перед українськими підприємствами стоїть проблема залучення засобів під інвестиційні проекти, яку вони мають розв'язувати шляхом створення кваліфікованих, економічно обґрунтованих бізнес-планів, що зацікавлять потенційних інвесторів. Говорячи про можливості залучення інвестицій в українську економіку варто зазначити, що будь-якого інвестора хвилюють насамперед такі питання, як:

- безпека або надійність вкладень;
- прибутковість вкладень;
- збільшення ринкової вартості вкладень.

Тому для того, щоб залучити потенційного інвестора, підприємство має забезпечити вирішення всіх цікавлячих його питань. Для залучення інвестора підприємству потрібно розробити бізнес-план, у якому всебічно мають бути висвітлені основні напрями стратегії підприємства, її завдання і цілі, а також зазначені заходи щодо досягнення поставлених цілей. При розгляді запропонованого бізнес-плану інвестор ретельно вивчає обґрунтованість усіх показників, поданих у ньому. При цьому найбільш ретельно інвестор аналізує такі моменти:

- обґрунтованість оцінки стану справ у галузі;
- обґрунтованість виробничої, маркетингової та організаційної програми реалізації проекту;
- обґрунтованість фінансового плану проекту й оцінки фінансового ризику його реалізації;
- оцінка економічної ефективності інвестування проекту.

При аналізі положення справ у галузі інвестор оцінює обґрунтованість прогнозу розвитку галузі, розробленого підприємством. Зокрема, об'єктом аналізу тут виступають:

- динаміка продаж у галузі й оцінка темпів їх приросту;
- потенційні конкуренти і рівень конкуренції у галузі;
- конкурентні сильні і слабкі сторони підприємства;
- потенційні споживачі продукції (послуг) підприємства.

Виробнича програма інвестиційного проекту має бути проаналізована за такими напрямками:

- рівень новизни і складності виробничого процесу для підприємства;
- структура виробничих потоків, наявність субпідрядників і фінансові відносини з ними;
- постачальники сировини і ціни на сировину;
- потреба у виробничому устаткуванні і додаткових виробничих приміщеннях;
- структура собівартості продукції (послуг).

План маркетингу, який є найважливішим розділом бізнес-плану, аналізується на предмет обґрунтованості за всіма складовими “маркетингової суміші” — продуктової і цінової політики на ринку, комплексу запланованих заходів щодо збуту і просування товару. Аналіз організаційної складової інвестиційного проекту спрямований на оцінку потенціалу керівного складу чи підприємства проекту, їх здатність успішно його реалізувати. У результаті аналізу інвестиційного проекту із названих вище напрямів можуть бути отримані оцінки обґрунтованості фінансового плану й інвестор робить висновки про доцільність вкладень у цей проект.

Сучасні умови економічного розвитку вимагають проведення активної державної політики із залучення прямих зарубіжних інвестицій. В Україні створено законодавчу базу у сфері регулювання інвестиційної діяльності, що поступово вдосконалюється з метою досягнення більшого припливу зарубіжних інвестицій і підвищення ефективності їх використання.

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ТА АНАЛІЗ ЇХ РУХУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Однією із головних умов нормальної діяльності підприємства є забезпечення грошовими коштами, оцінку яких дає можливість провести аналіз грошових потоків. Основне завдання аналізу грошових потоків полягає у виявленні причин нестачі (надлишків) грошових коштів, визначенні джерел їх надходження і напрямів використання.

Мета аналізу — виокремити, по можливості, всі операції, що пов'язані із рухом грошових коштів. При аналізі грошові потоки розглядаємо за трьома видами діяльності — основної, інвестиційної та фінансової. Такий розподіл допоможе визначити, яка питома вага доходів, отриманих від кожного виду діяльності. Проведення аналізу допомагає оцінити перспективи діяльності підприємства [32]. Основна діяльність підприємства — це діяльність, що приносить йому основні доходи, не пов'язані з інвестуванням чи фінансами.

Розглянемо основні напрями притоку та відтоку грошових коштів (табл. 1).

Оскільки основна діяльність є головним джерелом прибутку, то вона має бути головним джерелом грошових коштів. Інвестиційна діяльність пов'язана з реалізацією придбаного майна довгострокового призначення. Документи про рух грошових коштів, пов'язаних із інвестиційною діяльністю, відображають витрати на придбання ресурсів, які принесуть у майбутньому притік грошових коштів та отримання прибутку (табл. 2).

Інвестиційна діяльність у цілому призводить до одночасного відтоку грошових коштів [1, 71–72]. Фінансова діяльність — це діяльність, результатом якої є зміни у розмірі та складі власного капіталу і позичених коштів підприємства (табл. 3).

Фінансова діяльність збільшує грошові кошти в розпорядженні підприємства для фінансового за-

Таблиця 1

Основні напрями руху притоку та відтоку грошових коштів від основної діяльності

Притік	Відтік
Виручка від реалізації продукції. Отримання авансів від покупців. Інші надходження (повернення сум)	Розрахунки з постачальниками та підрядчиками. Виплата заробітної плати. Відрахування на соціальне страхування. Розрахунки з бюджетом за податками. Виплата відсотків за кредит. Видані аванси

Таблиця 2

Види руху грошових коштів по інвестиційній діяльності

Притік	Відтік
Виручка від реалізації активів довгострокового використання. Дивіденди і відсотки від довгострокових фінансових вкладень. Повернення інших фінансових вкладень	Придбання майна довгострокового використання (ОЗ, нематеріальні активи). Капітальні вкладення. Довгострокові фінансові вкладення

Таблиця 3

Основні напрями руху грошових коштів по фінансовій діяльності

Притік	Відтік
Отримані позики. Емісія акцій. Отримання дивідендів по акціях, і % по облігаціях	Повернення кредитів. Виплата дивідендів по акціях та % по облігаціях. Погашення облігацій

безпечення основної та інвестиційної діяльності [16]. По кожному напрямку діяльності необхідно зробити висновки. Погано, коли по поточній діяльності буде перевищувати відтік грошових коштів. Це говорить про те, що отриманих грошових коштів недостатньо для того, щоб забезпечити поточні платежі підприємства. У цьому випадку нестача грошових коштів для поточних витрат буде покрита залученими ресурсами. Якщо ж спостерігається відтік грошових коштів по інвестиційній діяльності, то знижується фінансова незалежність підприємства. Однією із умов фінансового благополуччя є притік грошових коштів. Однак надто великі надходження грошових коштів свідчать про те, що реально підприємству заподіяно збитків, пов'язаних зі знеціненням грошей, а також з втраченою можливістю вигідно вкласти гроші. Тому необхідно управляти рухом грошових потоків, а для цього на першому етапі

аналізується частка грошових потоків у складі поточних зобов'язань, тобто визначається коефіцієнт абсолютної ліквідності за формулою:

$$K = (\text{грошові кошти} + \text{короткострокові фінансові вкладення}) / \text{короткострокові зобов'язання}.$$

Цей коефіцієнт показує, яка частина поточної заборгованості може бути погашена на дату складання балансу. Якщо фактичне значення коефіцієнта менше 0,2–0,3, то це свідчить про дефіцит грошових коштів на підприємстві. За таких умов поточна платоспроможність підприємства повністю залежатиме від надійності дебіторів. Якщо в ході аналізу виявиться, що сума грошових коштів у складі поточних зобов'язань зменшується, а поточні зобов'язання збільшуються, то це є негативною тенденцією. На другому етапі проводиться оцінка достатності грошових коштів [29, 6]. Для цього визначають довжину періоду обороту за формулою:

Довжина обороту = (середні залишки грошових коштів • довжину періоду) / оборот грошових коштів за певний період. Середні залишки грошових коштів розраховуються по середній технологічній. Для розрахунку

беруться дані про величину залишків на початок та на кінець періоду за рахунками грошових коштів. Для обчислення середнього обороту потрібно використати Кт оборот по рахунку 31,30 за досліджуваний період.

УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Економічна криза 2008—2009 рр. виявила високий рівень уразливості українських економічних суб'єктів. На тлі всесвітньої інформатизації та інтелектуалізації господарської діяльності вітчизняні підприємства до сьогодні користуються застарілими засобами управління. Українські компанії мають на меті отримання прибутку тут і тепер, не замислюючись про завтрашній день. Якщо споживач придбав їхню продукцію сьогодні, то неважливо, чи прийде він завтра. Неспроможність ефективно використовувати власний досвід та конкурентні переваги зводить нанівець економічні здобутки підприємства та заподіює збитків.

Здатність управляти капіталом допомагає підприємству максимально використовувати свої сильні сторони, виявляти слабкі місця та ефективно їх нівелювати, виробляти стійкість проти зовнішніх загроз та протистояти кризовим явищам в економіці.

Вітчизняні підприємства ще не використовують сучасні методи управління капіталом. Кризові явища в економіці стають нездоланною перешкодою для більшості компаній. Такі проблеми на підприємстві вирішують звільненням штатного персоналу та зниженням якості продукції, що погіршує їх імідж і зупиняє розвиток.

У часи, коли підприємства змушені скорочувати витрати, актуальним стає використання вже налагоджених контактів. Ефективне управління капіталом допоможе підприємствам краще взаємодіяти із зовнішнім середовищем, набути стійкості проти зовнішніх кризових тенденцій та приведе до зростання прибутків на основі вже існуючих конкурентних переваг.

Управління капіталом підприємства має включати різноманітні механізми підвищення ефективності формування й використання власних фінансових ресурсів, що є основною проблемою підприємств.

Розширити джерела фінансування можна за рахунок таких складових:

- 1) реструктурування власності проблемних підприємств шляхом додаткової емісії акцій під інвестиційно привабливі проекти, але цей механізм має і негативну рису — зменшення частки власників у статутному капіталі;
- 2) передання у довірче управління або продаж на фондових ринках належних підприємству цінних паперів (акцій, облігацій, векселів, похідних цінних паперів);
- 3) застосування вексельного кредиту, що надається банком.

З метою зниження затрат виробництва і збільшення за рахунок цього прибутку підприємства необхідно управляти затратами, впровадивши операційний аналіз, який допомагає виявляти оптимальні пропорції між постійними та змінними затратами. Також важливо правильно обрати спосіб списання матеріалів для виробництва. З точки зору управління, треба взяти під контроль точку беззбитковості, постійні та змінні витрати, дебіторську та кредиторську заборгованість.

Для скорочення постійних затрат доцільно було б провести інвентаризацію всіх основних засобів і ті з них, які є тимчасово надлишковими, законсервувати, це дасть можливість змінити динаміку їх спрацювання.

Темпи зростання власного капіталу в процесі господарської діяльності підприємства залежать від певних факторів, зокрема: рентабельності обороту, оборотності капіталу, та від частки відрахувань чистого прибутку на розвиток виробництва.

Тому саме правильна цінова політика, розширення ринків збуту приводить до збільшення обсягів продажів і прибутку підприємства, до підвищення рівня рентабельності продажів і швидкості обороту капіталу.

Для забезпечення ефективного управління капіталом підприємства потрібне:

- 1) удосконалення механізму управління його дивідендною політикою;

- 2) упровадження ERP-системи (Enterprise Resource Planning). Зазвичай вони будуються за модульним принципом, охоплюючи всі ключові процеси компанії;

- 3) постійна капіталізація (реінвестування) прибутку сприяє підвищенню фінансової стабільності, зниженню собівартості капіталу;

- 4) розробити заходи, спрямовані на оптимізацію обсягів та структури активів підприємства; оптимізацію джерел фінансування капіталу; прискорення оборотності запасів, грошових активів, дебіторської заборгованості та інших оборотних засобів; зростання рівня рентабельності оборотних активів з метою підвищення ефективності управління оборотним капіталом та в кінцевому результаті поліпшення фінансового та майнового стану підприємства.

Отже, для подолання збитковості підприємств і запобігання її появі в майбутньому необхідно вжити комплекс заходів щодо вдосконалення управління їх фінансами на інноваційній основі. Ці заходи доцільно розробляти і здійснювати на підприємствах не тільки в разі настання кризової ситуації, а й для запобігання її виникненню в умовах нормальної діяльності. Упровадження наведених пропозицій забезпечить як підтримку на належному рівні капіталу підприємства, так і поліпшення його фінансового стану в майбутньому.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СЛУЖБИ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ

Забезпечення державного управління висококваліфікованими спеціалістами — це складний безперервний процес, який передбачає підвищення ефективності всієї системи державної служби. Важливим завданням державної кадрової політики є формування генерації професійно підготовлених, високоморальних та порядних державних службовців, які б ефективно та професійно виконували свої функції та забезпечували нормальну діяльність державних органів.

Нині процес національного державотворення висуває на перший план проблему кадрового забезпечення реформ, здійснення державної кадрової політики. Тепер Україні, як ніколи, потрібна чітка, продумана система роботи з кадрами: створення необхідного потенціалу для висунення на посаду, формування персоналу управління, підготовка професіональних державних службовців, постійне підвищення їхньої кваліфікації.

Державну кадрову політику необхідно розглядати як інструмент досягнення високої функціональної спроможності трудового потенціалу країни, передусім через зростання соціально-професійних та морально-етичних якостей людей, які від-

повідають потребам сучасного етапу розбудови країни.

Саме державна служба та служба в органах місцевого самоврядування з'єднують конституційно зафіксовані наміри й цілі Української держави, її функціональні та організаційні структури, правові настанови та процедури, інші елементи та взаємозв'язки з кадровим потенціалом держави.

Дії суб'єктів кадрової політики з регулювання кадрових процесів мають будуватися на основі такого апробованого механізму, як соціальне партнерство. До основних завдань соціального партнерства можна віднести:

- спільне оцінювання кадрової ситуації в країні різними суб'єктами, визначення пріоритетів формування необхідного професійного, кадрового та інтелектуального потенціалу;
- координація ефективного використання трудових ресурсів, створення робочих місць з урахуванням національних соціально-економічних пріоритетів, стратегії структурної перебудови економіки, впровадження нових технологій;
- визначення стратегії формування і розвитку державної служби в Україні.

Держава може забезпечити конструктивність своєї ролі у розв'язанні кадрових проблем, однак вона не може виступати монополістом у формуванні та реалізації кадрової політики.

Враховуючи спрямованість розвитку держави до європейського устрою життя, перехід на якісно нові, більш удосконалені методи управління персоналом, зміцнення єдиної за своїми організаційними, нормативно-правовими, кадровими й інформаційними засадами державної

служби, постановку нових державних завдань, питання формування якісної системи подолання наслідків аварій та катастроф на території України стоїть як ніколи гостро, і в першу чергу залежить від якісної роботи кадрових служб.

Таким чином, у сучасних умовах державна кадрова політика і кадрова політика служби цивільного захисту мають стати прискорювачем соціально-демократичних перетворень, центром усього управлінського процесу.

ОСНОВНІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Серед багатьох змістовних теорій мотивації найвизначнішими є чотири: Маслоу, Альдерфера, Мак-Клелланда та Герцберга. Абрахам Маслоу у 40-х роках ХХ ст. створив теорію “ієрархії потреб”, у якій класифікував людські потреби за ступенем їх впливу на поведінку за п'ятьма рівнями.

Ієрархія потреб за А. Маслоу

Створюючи свою теорію мотивації у 40-х роках ХХ ст. Абрахам Маслоу визнавав, що люди мають безліч різних потреб, але вважав також, що ці потреби можна розділити на п'ять основних категорій:

1. Фізіологічні потреби є необхідними для виживання. До них входять потреби в їжі, воді, притулку, відпочинку та інші подібні потреби. Наприклад, людина хоче оплатити кредит за машину чи регулярно вносить квартирну плату.
2. Потреби в безпеці і впевненості у майбутньому включають потреби в захисті від фізичних і психологічних небезпек з боку навколишнього світу і впевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому. Проявом потреб упевненості в майбутньому є купівля страхового поліса або пошук надійної роботи з гарними наслідками щодо пенсій-

ного забезпечення. Наприклад, людина працює, щоб забезпечити собі і своїй дитині медичні та страхові пільги.

3. Соціальні потреби, іноді називають потребами в причетності, — це поняття, яке включає почуття належності до чогось чи кого-небудь, відчуття, що тебе приймають інші, почуття соціального взаємодії, прихильності й підтримки. Наприклад, товариська людина, яка працює у певному відділі, буде дружні взаємини зі своїми колегами.
4. Потреби в повазі, до яких входять потреби у самоповазі, особистих досягнень, компетентності, повазі з боку навколишніх, визнання. Наприклад, менеджер середньої ланки працює 70 годин на тиждень, щоб досягти підвищення по службі.
5. Потреби самовираження — потреба у реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості. Напевно, знайдеться людина, яка працює не за гроші, не заради спілкування з колегами або кар'єрного росту, але тому, що це відповідає її системі цінностей: саме робота робить її життя осмисленим.

Теорія потреб Девіда Мак-Клелланда

Іншою моделлю мотивації, яка робила основний акцент на потребах вищих рівнів, була теорія Девіда Мак-Клелланда. Згідно з його твердженням структура потреб вищого рівня зводиться до трьох чинників: прагнення до успіху, прагнення до влади, прагнення до визнання.

За такого твердження успіх розцінюється не як похвала або визнання з боку колег, а як особисті досягнення в результаті активної діяльності, як готовність брати участь у прийнятті складних рішень і нести за них персональну відповідальність. Прагнення до влади має не тільки говорити про честолюбство, а й показувати вміння людини успішно працювати на різних рівнях управління в організаціях, а прагнення до визнання — її здатність бути неформальним лідером, мати власну думку і вміти переконувати навколишніх в її правильності.

Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга

У другій половині 50-х років ХХ ст. Фредерік Герцберг із співробітниками розробив ще одну модель мотивації, що ґрунтується на потребах. Ця група дослідників попросила дати відповідь 200 інженерів і конторських службовців однієї великої лакофарбової фірми на такі питання: “Чи можете ви описати детально, коли після виконання службових обов’язків почували себе особливо добре?” і “Чи можете ви описати детально, коли після виконання службових обов’язків почували себе особливо погано?”

Згідно з висновками Герцберга отримані відповіді можна підрозділити на дві великі категорії, які він назвав “гігієнічними факторами” і “мотивацією”.

Гігієнічні фактори пов’язані з самовираженням особистості, її внутрішніми потребами, а також із навколишнім середовищем, у якому здійснюється сама робота. Фактори відповідають фізіологічним потребам, потребі в безпеці і впевненості в майбутньому. Друга група чинників мотивації пов’язана з самим характером і сутністю роботи.

Різниця в розглянутих теоріях полягає в тому, що, на думку А. Маслоу, після мотивації робітник обов’язково починає краще працювати. На думку Ф. Герцберга, робітник починає краще працювати тільки після того, як вирішить, що мотивація неадекватна.

Є три основні процесуальні теорії мотивації: теорія сподівання, теорія справедливості і модель Портера-Лоулера [56].

Теорія очікувань Віктора Врума ґрунтується на положенні про наявність активної потреби і не є необхідно єдиною умовою мотивації людини на досягнення певної мети. Людина також має сподіватися на те, що обраний нею тип поведінки справді приведе до задоволення або отримання бажаного.

Очікування можна розглядати як оцінку особистістю імовірності певної події.

Процесуальні теорії очікування встановлюють, що поведінка співробітників визначається поведінкою:

- керівника, який за певних умов стимулює роботу співробітника;

- співробітника, який упевнений, що за певних умов йому буде видано винагороду;
- співробітника і керівника, які допускають, що при певному поліпшенні якості роботи їм буде видано певну винагороду;
- співробітника, який зіставляє розмір винагороди із сумою, яка необхідна йому для задоволення визначеної потреби.

Це означає, що в теорії очікування підкреслюється необхідність у перевазі підвищення якості праці і впевненості працівника в тому, що це буде відзначено керівником і дасть йому можливість реально задовольнити свою потребу.

Виходячи з теорії очікувань можна зробити висновок, що працівник повинен мати такі потреби, які можуть бути значною мірою задоволені в результаті передбачуваних винагород. А керівник повинен давати такі заохочення, які можуть задовольнити очікувану потребу працівника. Наприклад, у ряді комерційних структур винагороду видають у вигляді визначених товарів, наперед знаючи, що працівник їх потребує.

Менеджерам, які прагнуть посилити мотивацію робочої сили, теорія очікувань надає для цього різні можливості.

Для ефективної мотивації менеджер має встановити тверде співвідношення між досягнутими результатами і винагородою. У зв'язку з цим винагороду необхідно давати лише за ефективну роботу.

Менеджери мають сформулювати високий, але реалістичний рівень результатів, очікуваних від підлег-

лих, і запевнити, що вони можуть їх досягти, якщо докладуть зусиль. Те, як працівники оцінюють свої сили, багато в чому залежить від очікувань керівництва.

Слід пам'ятати, що працівники зможуть досягти рівня результативності, необхідного для отримання цінної винагороди, якщо делегований ним рівень повноважень, їх професійні навички достатні для виконання поставленого завдання.

Люди можуть відновити баланс чи почуття справедливості, або змінивши рівень затрачуваних зусиль, або намагаючись змінити рівень одержуваної винагороди. Таким чином, ті співробітники, які вважають, що їм недоплачують порівняно з іншими, можуть або почати працювати менш інтенсивно, або прагнути підвищити винагороду. Ті ж співробітники, які вважають, що їм переплачують, будуть прагнути підтримувати інтенсивність праці на колишньому рівні або навіть збільшувати її. Дослідження показують, що зазвичай, коли люди вважають, що їм недоплачують, вони починають працювати менш інтенсивно. Якщо ж вони вважають, що їм переплачують, вони менш схильні змінювати свою поведінку і діяльність.

У деяких організаціях намагаються розв'язати проблему виникнення у співробітників почуття несправедливої оцінки їхньої праці за рахунок збереження сум виплат у таємниці. На жаль, це не тільки важко зробити технічно, а й змушує людей підозрювати несправедливість навіть там, де її насправді немає. Крім того, якщо зберігати

розміри заробітків співробітників у таємниці, то згідно з теорією очікування організація ризикує втратити позитивний мотиваційний вплив росту заробітної плати, пов'язаний з просуванням по службі.

Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. У їхній моделі фігурує п'ять змінних: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення. Відповідно до моделі Портера-Лоулера досягнуті результати залежать від докладених працівником зусиль, його здібностей і характерних особливостей, а також усвідомлення ним своєї ролі. Рівень докладених зусиль буде визначатися цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що такий рівень зусиль справді матиме цілком певний рівень винагороди. Більше того, в теорії Портера-Лоулера встановлюється співвідношення між винагородою і результатами, тобто людина задовольняє власні потреби за допомогою винагород за досягнуті результати [67].

Досягнення необхідного рівня результативності може викликати внутрішні винагороди, такі як почуття задоволення від виконаної роботи, почуття компетентності і самоповаги, а також зовнішні винагороди, такі як похвала керівника, премія, просування по службі [70].

Результативність і зовнішня винагорода означають, що може існувати зв'язок між результативністю будь-якого співробітника і нарахо-

ваними йому винагородами. Справа в тому, що ці винагороди відображають можливості винагороди, зумовлені керівником для певного співробітника й організації у цілому. Результативність і винагорода мають сприйматися як справедливе ставлення, аби показати, що, відповідно до теорії справедливості, люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди, нараховану за ті чи інші результати. Задоволення — це результат зовнішніх і внутрішніх винагород з урахуванням їх справедливості. Задоволення вимірюється суттєвістю і цінністю винагороди насправді. Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Один з найважливіших висновків Портера і Лоулера полягає в тому, що результативна праця веде до задоволення. Портер і Лоулер вважають, що почуття виконаної роботи веде до задоволення і, згідно з теорією, має сприяти підвищенню результативності.

Дослідження підтверджують точку зору Портера і Лоулера, що висока результативність є причиною повного задоволення, а не його наслідком. У результаті, модель Портера-Лоулера зробила основний внесок у розуміння мотивації. Вона показала, зокрема, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Ця модель показує також, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємопов'язаної системи.

Розглядаються питання організації управлінської діяльності, управління персоналом в сучасних організаціях, досліджуються актуальні проблеми менеджменту, що свідчить про активне залучення студентів до проведення наукової діяльності. Це дасть можливість усім бажаючим ознайомитися із сучасним станом управлінської науки в Україні.

Для студентів, викладачів і всіх, хто цікавиться менеджментом.

Наукове видання

МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

*Матеріали VI науково-практичної конференції
магістрів та молодих вчених,
м. Київ, МАУП, 28 вересня 2012 р.*

*За редакцією
Н. І. Новальської, Н. М. Терещенко, М. І. Філіпова*

Відповідальний редактор *Ю. А. Носанчук*
Коректор *М. М. Гізієва*
Комп'ютерне верстання *Ю. Ю. Попова*
Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 12.07.13. Формат 70×100¹/₁₆. Папір офсетний.
Друк ротаційний трафаретний.
Ум. друк. арк. 19,35. Обл.-вид. арк. 12, 68. Наклад 300 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП “Видавничий дім “Персонал”
03039, Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008 р.

Надруковано в друкарні ДП “Видавничий дім “Персонал”