



МІЖРЕГІОНАЛЬНА
КАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Менеджмент і адміністрування: *тенденції розвитку*

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

*Матеріали ІХ науково-практичної конференції
магістрів та молодих вчених,
м. Київ, МАУП, 25 квітня 2014 р.*

За редакцією

Л. В. Бірдус, Н. І. Новальської, В. П. Сладкевича

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2014

ББК 65.290-2я43
М50

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

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 4 від 23.04.14)*

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Менеджмент і адміністрування: тенденції розвитку: Матеріали
М50 IX наук.-практ. конф. магістрів та молодих вчених, м. Київ, МАУП,
25 квіт. 2014 р. / МАУП; за ред. Л. В. Бірдус, Н. І. Новальської,
В. П. Сладкевича. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2014. – 134 с.

Розглядаються питання організації управлінської діяльності, управління персоналом у сучасних організаціях, досліджуються актуальні проблеми менеджменту, що свідчить про активне залучення студентів до проведення наукової діяльності. Збірник матеріалів конференції 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), 2014
© ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2014

ЗМІСТ

Аджамко Н. В. Рекомендації щодо покращення процесу формування кадрової політики в державній установі.....	5	Іванушкін Є. О. Зарубіжний досвід мотивації персоналу на підприємстві.....	41
Алиев Е. И. Использование современных методов решения конфликтов.....	9	Кіричок С. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі організації.....	46
Бережна О. М. Сутність і складові іміджу підприємства	11	Кінаш М. О. Організація оцінювання персоналу та її ефективність (на прикладі ТОВ “Вектор Фарма”).....	49
Бган В. В. Організація професійного навчання персоналу в умовах фармацевтичних компаній.....	14	Лалим Р. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності роботи підприємства.....	55
Ганзюк Н. В. Проблеми кадрової політики сільськогосподарських підприємств....	19	Макаренко Т. В. Регулювання поведінки персоналу в процесі діяльності підприємства (на прикладі Всеукраїнського університету “МАУП”)	57
Гончаров Д. С. Мотиваційні аспекти трудової поведінки персоналу	23	Мамедова Айгюн Казим кызы Самедов Айзан Али кызы Суть понятия “имидж организации”	61
Грищенко Н. В. Культура управління та стилі керівництва.....	28	Назарова Ю. В. Можливість застосування закордонного досвіду в процесі формування мотиваційної політики українських підприємств.....	65
Дайнека Л. О. Аналітико-методологічні засади управління персоналом організації	32	Пасічніченко С. А. Характеристика елементів процесу управління персоналом.....	68
Даценко О. В. Аутсорсинг як делегування функцій управління підприємством	34	Піддубна О. О. Дослідження механізмів формування кадрової політики у забезпеченні позитивного	
Дяченко Д. В. Оценка системы управления персоналом в организациях.....	37		
Єсаулов Д. О. Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства	39		

<i>успішного іміджу державної установи</i>	70	Фурман А. М. <i>Найефективніші методи мотивації персоналу</i>	105
Полякова О. С. <i>Психотехнологія у сфері управління персоналом</i>	76	Черненко І. В. <i>Управління фінансово-господарською діяльністю підприємства в умовах подолання світової кризи</i>	110
Прокуда Л. В. <i>Удосконалення процесу мотивації фінансових установ</i>	79	Чернега О. О. <i>Системний аналіз діяльності організації</i>	111
Сімоненко С. О. <i>Стратегічний аналіз і сучасні тенденції ринку пива України</i>	83	Чигринець А. А. <i>Оцінка праці та мотивація персоналу підприємства</i>	116
Слеба І. О. <i>Переваги стратегічно орієнтованої форми управління підприємством</i>	88	Чикаловець С. М. <i>Структурні елементи організаційної культури</i>	120
Смолінська Ю. М. <i>Планування фонду оплати праці на підприємстві</i>	90	Шаран А. Ю. <i>Зміст та принципи прогнозування і планування</i>	123
Талапов О. В. <i>Проблеми впровадження інновацій на підприємствах</i>	94	Шовкалюк М. О. <i>Методи вивчення соціально-психологічного клімату в колективі організації</i>	127
Тищенко Д. В. <i>Сутність та методи державного регулювання підприємницької діяльності</i>	99	Ян Ян <i>Разработка концепции компании по работе с общественностью и СМИ</i>	132
Усаневич В. В. <i>Особливості організації системи управління людськими ресурсами на малому підприємстві</i>	101		

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДЕРЖАВНІЙ УСТАНОВІ

На тлі сучасних кризових явищ, що присутні практично в усіх сферах життя України, значну роль серед інших антикризових заходів слід приділити формуванню ефективної державної кадрової політики. Одна з причин, які спровокували кризові явища в державному управлінні, криється в слабкості сучасної системи управління. Вона зумовлена такими основними чинниками: кількісні та якісні втрати кадрового потенціалу; низький рівень професіоналізму; висока плинність кадрів державної служби; безвідповідальність; корупованість; низький загальний рівень культури; брак патріотизму.

Це засвідчують програмні документи колишнього Президента України В. Януковича, в яких наголошується, що питання кадрової політики має колосальне, глобальне значення в нашій державі, оскільки нині кадрову політику в країні зруйновано, не існує системи добору кадрів, тому її потрібно створювати, вибудовувати й упроваджувати.

Проблема полягає в тому, що доки не складеться справді демократичної, соціально спрямованої ефективної кадрової політики в системі державного управління, Україна не посяде чільного місця серед країн

Європейської спільноти. У цьому сенсі державну кадрову політику можна вважати індикатором розвитку суспільства.

Як свідчить історична практика, формування державної кадрової політики може бути результативним у разі дотримання певних вимог та умов, а саме: послідовне виконання низки науково-дослідних, організаційно-управлінських, політичних та законодавчих дій.

Дослідимо систему формування кадрової політики та розробимо рекомендації щодо її вдосконалення.

Дослідженню формування ефективної кадрової політики в державних установах присвячено наукові праці таких провідних економістів, як Т. А. Кравченко, В. Ф. Золотарьов, Я. І. Юрик, І. Л. Жук та багато ін.

Державна кадрова політика та багатогранна діяльність з її реалізації є соціальним регульованим процесом, цілеспрямованим і високоорганізованим інструментом влади, одним із найважливіших управлінських важелів. Пріоритетне завдання державної кадрової політики полягає у формуванні генерації професійно підготовлених, високоморальних та порядних державних службовців. Конституція України [2], Закон України “Про дер-

жавну службу” [3], укази Президента України з питань роботи з кадрами та становлення державної служби, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України значно зміцнили нормативно-правову базу державної кадрової політики [1; 4; 5]. Колишній Президент України Віктор Янукович неодноразово у своїх виступах наголошував, що стратегія державної кадрової політики України передбачає визначення:

- основних проблем у кадровій політиці в державному управлінні, економічній, соціальній, гуманітарній, науковій сферах;
- головних цілей і першочергових кроків у напрямі їх досягнення з урахуванням проблем соціального діалогу та гендерної політики.

Головний задум, базова ідея сучасної державної кадрової політики має віддзеркалюватися в зміні взаємин держави та особи, гарантованому забезпеченні конституційного права громадянина на свободу вибору місця, роду та часу своєї трудової діяльності.

Сутність нової кадрової доктрини полягає в тому, що держава та особа — соціальні партнери в професійно-трудовій та інтелектуальній самореалізації особистості. Досягнення гармонійного поєднання інтересів особи та держави, індивідуальних та загальнонаціональних інтересів — визначальний принцип у сучасній кадровій діяльності.

Нинішня державна кадрова політика в Україні суперечлива. В адміністративному апараті простежується дублювання повноважень, а отже, зниження рівня відповідальності

державних службовців за помилки, які нерідко призводять до фінансових збитків і знижують довіру народу до влади.

Одна з ключових проблем підвищення ефективності кадрової політики держави — недооцінка складнощів, пов'язаних з подоланням командно-адміністративної системи. Таким чином, логічним наслідком послідовного здійснення сучасної державної політики України є критичний перегляд кадрової політики: визначення її особливостей, законодавчої бази, організаційної структури.

Сутність кадрової політики полягає в правильному доборі й розміщенні кадрів, їх просуванні і по горизонталі, і по вертикалі, у формуванні резерву кадрів, створенні ділової та об'єктивної системи атестації, стабілізації й підтримці на гідному рівні морально-психологічного клімату.

Встановлення відповідності чинного законодавства та структури кадрової служби вимогам сьогодення, визначення основних напрямів їх гармонізації, виокремлення соціально-психологічних чинників є істотним кроком на шляху підвищення ефективності кадрової системи в органах державного управління.

Нагальною потребою є розробка кадрової політики, яка врахує сучасний стан держави і буде спрямована в майбутнє.

Розробляючи концепцію державної кадрової політики, слід орієнтуватися на такі засади:

1) системність, історизм, соціальна детермінованість;

2) критичне осмислення та творче застосування накопиченого наукового знання в галузі управління

та кадрової діяльності, реалістична оцінка стану кадрового корпусу держави, визнання складності, взаємозумовленості та суперечливості кадрових процесів;

3) критичний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду роботи з кадрами, його адаптація в Україні з урахуванням традицій, осмислення позитивних і негативних сторін;

4) врахування сучасних реалій і потреб України.

Саме практика, аналіз кількісного та якісного складу кадрів дадуть змогу зробити висновки про ефективність тих чи інших новацій, нададуть матеріал для виявлення нових тенденцій і потреб.

У процесі реформ, які тривають у нашій країні, в кадровій роботі відбулося чимало змін — вона стає цілеспрямованішою, послідовнішою. І все-таки є підстави стверджувати, що кризова кадрова ситуація переборюється вкрай повільно.

Отже, способами підвищення ефективності державної кадрової політики може стати:

- створення чіткого механізму відповідальності державних службовців шляхом їх інформування про цілі та завдання установ, організацій, в яких вони працюють, та оцінювання виконаної роботи;

- налагодження конструктивної взаємодії між державними службовцями з урахуванням науково обґрунтованих теорій і концепцій, спрямованих на їх організаційну ідентифікацію;

- посилення правових гарантій, матеріальної і моральної захищеності державних службовців при виконанні професійних обов'язків;

- перегляд і вдосконалення розподілу посадових обов'язків, подолання дублювання повноважень;

- налагодження відкритого добору й розстановки кадрів шляхом створення всеукраїнського банку даних про наявність вакантних посад в органах державної влади та їх періодичної ротації.

Вирішення викладених завдань є об'єктивною необхідністю і потребує координації зусиль і державних службовців, і спеціалізованих наукових колективів.

Метою кадрової політики в державному управлінні є уникнення надмірної політизованості кадрових призначень, квотних принципів та традиційної лояльності, що призводить до відвертого обслуговування посадовцями корпоративних інтересів, ослаблення кадрового потенціалу владних структур, корупційних проявів і, як наслідок, дискредитації інститутів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

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. № 1035 // Вісник держ. служби України. — 1995. — № 3–4. — С. 7–21.
2. Конституція України // Голос України. — 1996. — № 138. — 27 лип.
3. Закон України “Про державну службу” від 16 грудня 1993 р. // Голос України. — 1994. — 5 січ.
4. Указ Президента України “Про підвищення ефективності системи дер-

- жавної служби” від 11 лютого 2000 р. № 208 // Вісник держ. служби України. — 2000. — № 1. — С. 15–16.
5. *Указ* Президента України “Про стратегію реформування системи державної служби” від 14 квітня 2000 р. № 599 // Вісник держ. служби України. — 2000. — № 1. — С. 6–13.
6. *Цільова* комплексна програма реформування системи підготовки кадрів для державної служби, підвищення кваліфікації державних службовців та формування кадрового резерву [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.president.gov.ua>

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Руководителю приходится решать конфликты не только в деловой, но и в личностно-эмоциональной сфере. При их разрешении применяются другие методы, поскольку в них, как правило, трудно выделить объект разногласий, отсутствует столкновение интересов.

1. Необходимо иметь в виду, что у таких людей есть некоторые скрытые нужды, которые, как правило, связаны с прошлыми потерями и разочарованиями, и они удовлетворяют их таким образом. Например, сверхагрессивный человек своей агрессивностью пытается подавить малодушие и пугливость.

2. Следует взять под контроль свои эмоции и дать выход эмоциям этого человека, если намерены продолжать с ним общаться.

3. Не принимать на свой счет слова и поведение данного человека, зная, что для удовлетворения своих интересов трудный человек так ведет себя со всеми. При выборе подходящего стиля действия в конфликтной ситуации вам следует учитывать, к какому типу людей он относится.

4. Если считаете необходимым продолжение общения с трудным человеком, вы должны настаивать на том, чтобы он говорил правду, неважно какую. Вы должны убедить

его в том, что ваше отношение к нему будет определяться тем, насколько он правдив с вами и насколько последовательно он будет поступать в дальнейшем, а не тем, что он будет во всем с вами соглашаться. Таким образом, в конфликтной ситуации или в общении с трудным человеком вы должны попытаться увидеть в нем не только друга, но и лучшие качества.

Для руководителя полезно знать, какие индивидуальные особенности личности (черты характера) создают у человека склонность или предрасположенность к конфликтным отношениям с другими людьми.

Используя накопленный опыт, можно самостоятельно выработать модель поведения в конфликтной или чреватой конфликтом ситуации и добиваться осуществления своих целей в каждом конкретном случае. При этом необходимо учесть, что важную роль в конструктивном разрешении конфликтов играют следующие факторы: адекватность отражения конфликта; открытость и эффективность общения конфликтующих сторон; создание климата взаимного доверия и сотрудничества; определение существа конфликта; выработка взаимовыгодных решений путем переговоров.

Ситуации, в которых предпочтителен компромисс, и ситуации, в которых самым эффективным будет сотрудничество

Выбирайте компромисс, когда:	Выбирайте сотрудничество, когда:
Проблема относительно проста и ясна	Предмет спора явно сложен и требует детального обсуждения и выработки компромиссного решения
Для разрешения конфликта у вас не так много времени или вы хотите разрешить его как можно быстрее	Обе стороны готовы потратить время на выбор скрытых нужд и интересов
Лучше было бы достичь временного соглашения, а потом вернуться к этой проблеме и вновь проанализировать ее скрытые причины	Для обеих сторон их интересы очень важны и компромисс для них неприемлем
Проблема и ее решение не слишком важны для обеих сторон	Стороны доброжелательно относятся друг к другу, готовы выслушать и с уважением отнестись к противоположной точке зрения
Вам не удалось добиться решения с использованием сотрудничества или вам не удалось добиться своего с использованием собственной власти	Обе стороны хотят добиться долгосрочного соглашения, а не временного и не хотят откладывать его

Если проблему решить не удалось, нужно повторить все предыдущие шаги, стараясь при этом осознать переживания, возникающие как

в случае успешного разрешения проблемы, так и в случае, если вновь не удалось достичь желаемых результатов.

СУТНІСТЬ І СКЛАДОВІ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

Поняття “**імідж**” походить від лат. *imago*, що означає “імітувати”. Згідно з тлумачним словником Вебстера імідж — це штучна імітація або подання зовнішньої форми будь-якого об’єкта, особливо особи.

Імідж фірми, компанії є одним з найважливіших чинників успіху фірми, компанії на ринку. Справа не просто в авторитеті, репутації компанії (що важливо). Коли йдеться про імідж, включаються дві найважливіші ринкові складові успіху.

По-перше, категорія довіри, що є основою “соціального капіталу” підприємства, організації, адже на ринку діють не тільки економічні, а й соціальні регулятори. Тому високий рівень довіри до фірми — запорука зниження ризику клієнтів і партнерів, забезпечення максимальної виправданості фінансових та інших прогнозів. По-друге, імідж має величезне значення у позиціонуванні фірми, особливо в тих умовах, коли на ринку діє низка організацій, які надають різноманітні аналогічні послуги і товари.

Створення іміджу відбувається з урахуванням основних принципів маркетингової комунікації з метою зробити підприємство не тільки відомим, а й привабливим. Імідж є найефективнішою формою подання повідомлення, спроможною створити у цільовій аудиторії саме таке

сприйняття, яке необхідне для досягнення конкретних цілей.

Вдало сформований імідж запам’ятовується і закріплюється у свідомості цільової аудиторії, він є своєрідним сигналом до позитивного сприйняття людини, організації, події і завдяки цьому може подолати такі перешкоди, як недовіра і неувага, характерні для масової свідомості.

Отже, імідж — це досить складний феномен із взаємопереплетеними істотно різнорідними чинниками. З одного боку, імідж є інструментом спілкування з аудиторією через певний позитивний образ, з другого — він підказує аудиторії, на що саме слід звернути увагу, формуючи, таким чином, позитивне сприйняття.

Імідж є результатом комунікативної цілеспрямованої свідомої роботи підприємства. Управління іміджем — це заплановане, спрямоване подання інформації з прогнозованими наслідками реагування цільової аудиторії на цю інформацію. Йдеться про повністю кероване подання такої інформації, яка гарантовано забезпечить заздалегідь передбачувану реакцію споживачів. Інакше кажучи, це специфічне виробництво і подання інформації із заздалегідь очікуваним результатом її впливу.

У сучасній літературі, особливо у працях з паблік рилейшнз, про імідж

написано досить багато. Проте, на нашу думку, найцікавіше визначив це поняття один з найвідоміших німецьких спеціалістів у галузі вивчення громадської думки і проведення маркетингових досліджень Е. Ноель-Нойман. Вказуючи, що слово “image” можна перекласти як “глибинний образ”, “глибинний відбиток”, Е. Ноель-Нойман робить висновок, що “образ” не є сукупністю раціональних думок, це переважно ірраціональний відбиток уявлень, відчуттів, оцінок, асоціацій у широкому сенсі, що, як аура, огортає всі предмети свідомості і має яскравий відбиток суб’єктивного сприйняття дійсності...”.

Імідж — інструмент досягнення стратегічних цілей організації. Стратегічними є цілі, що зачіпають основні сторони діяльності організації та орієнтовані на перспективу.

Фахівці вважають, що для ефективного формування іміджу вплив обов’язково має бути багатоканальним. Одне і те саме повідомлення має надходити в аудиторію кількома можливими каналами, лідерами серед яких є вербальні та візуальні. Аудиторія сприймає інформацію, що надійшла візуальним каналом, як більш достовірну. Передавання повідомлення одразу кількома каналами, хоча й має складніший характер, дає кращі результати.

Для того щоб отримати комплексну оцінку іміджу організації, необхідно оцінити, як сприймають організацію різні групи громадськості. Для цього слід класифікувати імідж організації залежно від суб’єкта сприйняття, тобто розглядати окремо внутрішній і зовнішній імідж.

Зовнішній імідж має на увазі імідж організації у споживачів, партнерів (або бізнес-імідж), державних структур, і соціальний імідж. Внутрішній імідж — це імідж у персоналу організації.

Таким чином, було побудовано ієрархію чинників, що складається з двох рівнів. На першому рівні ієрархії знаходяться узагальнені групи чинників, так звані складові корпоративного іміджу. Це імідж організації у споживачів, бізнес-імідж, імідж у персоналу, соціальний імідж та імідж у держструктур. Кожна з цих узагальнених груп містить свій набір чинників, що утворюють другий рівень ієрархії.

Отже, ієрархія чинників, що впливає на імідж підприємства:

1. На імідж організації у споживачів впливають такі фактори: співвідношення “ціна – якість”; асортимент пропонованої продукції; система стимулювання збуту; післяпродажне обслуговування; популярність торгової марки; фірмовий стиль організації; обслуговування персоналу; інтер’єр торговельного залу.

2. На бізнес-імідж впливають: рівень лояльності підприємства до партнерів; надійність підприємства; інформаційна відкритість підприємства; популярність торгової марки.

3. На імідж державних органів впливають: значущість продукції підприємства для регіону; участь підприємства у соціальних програмах; дотримання підприємством усіх законів; відкритість підприємства до неформальних контактів.

4. Соціальний імідж підприємства формується за рахунок проведення соціальних акцій останнім; участю

у спонсорстві, підтримкою громадських рухів, участю у вирішенні проблем екології, охорони здоров'я; інформаційної відкритості підприємства; дотриманням екологічних стандартів.

5. На імідж для персоналу впливають: рівень лояльності керівництва до персоналу; рівень інформаційної відкритості керівництва; надаються соціальні гарантії; можливість кар'єрного зростання; система заробітної плати та морального стимулювання; рівень престижності підприємства; моральна атмосфера підприємства.

Проблема позитивного іміджу у більшості вітчизняних підприємств полягає у зовнішніх атрибутах ведення операцій. Це спрощене і тому поверхневе, “косметичне” рішення. Проблема іміджу, або хоча б позитивної популярності продукту, — нерідко зовнішній прояв кризи управління та проблема реального місця і ролі організації на ринку і в суспільстві в цілому. Стале падіння конкурентоспроможності і навіть летальний результат — наслідок поверхневого і вузького підходу до майбутнього організації з боку її керівництва.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ФАРМАЦЕВТИЧНИХ КОМПАНІЙ

Наявні тенденції та перспективи розвитку фармацевтики висувають високі вимоги до кваліфікації працівників фармацевтичних підприємств: вони мають добре знати фармацію і основи клінічної фармакології, орієнтуватися в різних розділах клінічної медицини, щоб надавати вичерпну професійну консультацію щодо лікарських засобів і виробів медичного призначення. Удосконалення знань та досвіду для працівників фармацевтичної галузі — це один з визначних принципів їхньої роботи, бо від кваліфікації провізора-фармацевта залежить здоров'я, або навіть життя людини. Це особливо актуально сьогодні, коли зростає обсяг медичної інформації та збільшується номенклатура лікарських засобів.

Також важливим фактором є відсутність специфічних знань у вищого керівництва підприємства і його нерозуміння важливості своєчасного поширення новітньої інформації серед підлеглих. Отже, високі вимоги до рівня професійної компетенції керівного персоналу фармацевтичних компаній разом із дефіцитом спеціальних навчальних програм значно підвищують необхідність розробки корпоративних навчальних про-

грам, що відбивають характерні риси українського фармацевтичного ринку для всіх категорій працівників.

Вивчення проблеми з питань навчання та розвитку персоналу розглядається в численних працях вітчизняних та зарубіжних авторів: С. А. Барков, Г. А. Дмитренко, В. М. Колпаков, А. Я. Кибанов, Г. Десслер, Х. Хекхаузен, Я. Хенсель та ін. Питанням професійної освіти та розвитку персоналу фармацевтичних компаній присвячено праці таких авторів, як Л. Ю. Бабінцева, І. С. Вітренко, Л. В. Галій, Л. Л. Давтян, В. А. Загорій, В. Г. Іванисенко, Р. С. Коритнюк, Р. Б. Лесик, Г. М. Лисак, З. М. Мнушко, А. Ф. Пиминов, Т. М. Пономаренко, А. Г. Разумний, В. М. Толочко, В. П. Черних та ін.

Розглянемо досвід організації професійного навчання персоналу в умовах фармацевтичних компаній.

На цей час фармацевтичний бізнес розглядається як найбільш стійкий сегмент ринку навіть в умовах економічної нестабільності України, тому що ліки відносяться до життєво важливої продукції, потреба в якій не лише не знижується з часом, а навіть зростає [2, 51]. Специфічною умовою працевлаштування до фармацевтичних компаній є наявність

фармацевтичної освіти. З огляду на те, що робота з медикаментами строго регламентується і ліцензується, працювати з ними можуть тільки фахівці з вищою і середньою спеціальною фармацевтичною освітою — провізори і фармацевти, які мають диплом державного рівня, а також сертифікат, виданий спеціальними акредитованими організаціями. Ще однією умовою діяльності працівників підприємства є необхідність регулярно проходити підвищення кваліфікації та брати участь у навчальних програмах для підвищення рівня професійної компетенції, накопичення знань та навичок. Виконання цієї умови сприяє доведенню рівня професіоналізму провізорів і фармацевтів до сучасних вимог ринку.

На сьогодні питання фармацевтичної освіти є актуальними та отримали інтенсивний розвиток. Цьому сприяли численні фактори (демографічні), які визначають стан фармацевтичної допомоги. Визнано загальну тенденцію зміни та істотного розширення функцій спеціаліста-провізора.

Серед причин, пов'язаних із змінами функцій фармації, слід відмітити:

- швидке збільшення кількості лікарських засобів та інтенсивний обмін ними в міжнародному масштабі;
- істотні витрати на фармацевтичні потреби (10–20 % від бюджету охорони здоров'я в країнах Європи);
- зміна економічних умов та встановлення ринкових відносин, збільшення вартості лікарських засобів та значна варіабельність цін на них;

– зміщення акценту в діяльності аптечної служби з виготовлення на придбання, зберігання та розподіл лікарських засобів, а також на пацієнта (інформаційно-консультативна служба);

– проблема раціонального використання лікарських засобів;

– інтеграція діяльності клінічних провізорів у рамках системи медичного обслуговування; доступність в міжнародному масштабі нових та складних за дією лікарських засобів, що зумовлює підвищення вимог до контролю їх якості;

– фальсифікація лікарських засобів, що має місце останнім часом [2, 9–13]. З розвитком ринкових відносин у фармацевтичній галузі набувають розвитку нові функції: маркетингові дослідження, реклама, безпосередня робота з постачальниками, робота з зарубіжними фірмами на посадах маркетолога, медичного представника, дистриб'ютора, участь у виставках, використання комп'ютерної техніки, міжнародні телекомунікаційні системи, здійснення зовнішньоекономічної діяльності, участь у проведенні митного контролю, контроль якості лікарських засобів з використанням нових інструментальних методів — усе це вимагає нових підходів до розв'язання кадрового питання галузі.

Фармацевтична освіта визначається як система підготовки та вдосконалення провізорів, фармацевтів і науково-педагогічних фармацевтичних кадрів. Це — рівень професійної кваліфікації працівника, отриманий у навчальних закладах I–IV рівня акредитації на базі повної (або неповної) середньої освіти, що під-

тверджений відповідним дипломом, який дозволяє займатися діяльністю, пов'язаною з ліками (виготовленням, зберіганням, відпуском тощо). Фармацевтична освіта — це система підготовки та вдосконалення фармацевтичних кадрів. Нинішня фармацевтична освіта в Україні — це процес багаторівневого безперервного навчання та підвищення кваліфікації. Основна концепція безперервної освіти полягає у створенні системи, що забезпечує перехід від принципу “освіта на все життя” до принципу “освіта через усе життя” [1, 10].

Сучасні світові тенденції та перспективи розвитку фармацевтики, пов'язані з переходом від хімічних технологій до розвитку молекулярної біології, генної інженерії та нанотехнологій, висувають високі вимоги до кваліфікації фармацевтичних фахівців. Постійний процес удосконалення знань та досвіду працівників фармацевтичних підприємств — це один з визначних принципів успі-

ху не лише галузі, а й умов досягнення соціальної ефективності для суспільства. Водночас упровадження безперервної професійної підготовки фармацевтичних фахівців супроводжується певними проблемами та труднощами внутрішнього та зовнішнього характеру. Головною проблемою тут є незадовільна якість знань у молодого покоління спеціалістів фармації, що виявляється ще на етапі отримання базової вищої освіти.

Основною формою підвищення кваліфікації сучасних провізорів і фармацевтів є прослуховування відповідних лекцій зі здачею кінцевого кваліфікаційного екзамену. З метою розширення можливостей та практичних результатів від процедури професійного розвитку використовуються різні форми та види професійного навчання. Проте кожна з рекомендованих форм має певну сферу використання (див. табл.).

Сфера використання форм професійного розвитку фармацевтів

Форми навчання	Сфера використання для фармацевтів, провізорів
Лекції	Як основний вид отримання теоретичних знань у процесі навчання на курсах підвищення кваліфікації
Тренінги	Під час проходження курсів підвищення кваліфікації для практичного закріплення отриманих теоретичних знань
Наставництво	Навчання та адаптація молодих фахівців, що розпочали свою роботу на новій посаді
Навчальні відрядження (Secondment)	За наявності нових тенденцій в організації праці (внутрішні); для отримання нового досвіду ведення господарської діяльності та обміну досвідом (зовнішні)
Семінари і конференції	Як метод отримання нових знань та фактор персонального професійного розвитку працівників
Самонавчання	Здійснюється постійно в процесі практичної роботи для отримання нової інформації стосовно професійної діяльності з урахуванням особливостей виконуваних функцій

Під час лекцій на курсах підвищення кваліфікації подається матеріал щодо появи нових тенденцій у фармацевтичній галузі стосовно нормативно-правового забезпечення, отримання нових лікарських засобів та фармацевтичного і лікарського устаткування тощо. Для більш якісного закріплення знань додатково можуть бути використані тренінги, що дасть змогу забезпечити зворотній зв'язок між слухачами та викладачем. Слід також мотивувати персонал до самостійного розвитку, тобто поширювати досвід самонавчання на підприємстві, а також заохочувати тих працівників, які беруть активну участь у семінарах та наукових конференціях, займаються науковою діяльністю за фахом. Економічно доцільним є також використання дистанційного методу навчання, що дасть можливість у багатьох випадках, по-перше, оптимізувати витрати підприємства на організацію процедури професійного розвитку персоналу, а по-друге, дасть змогу працівникам навчатися без відриву від виробництва. Водночас найбільшого соціально-економічного ефекту від професійного навчання можливо досягти шляхом комплексного одночасного залучення більшості форм професійного розвитку на різних етапах та для реалізації певних цілей.

Наставництво як вид професійного навчання може бути використано у двох випадках: для більш швидкого процесу адаптації нових фахівців та у випадку, коли окремі працівники показують низькі результати праці, і отримання допомоги більш досвідченого колеги протягом пев-

ного періоду дозволить підвищити результативність їх праці. Метою ж організації навчальних відряджень може бути отримання спеціальних знань і ознайомлення з передовим фармацевтичним досвідом, опанування нових засобів комп'ютерного забезпечення тощо [3, 20–25].

Під час семінарів і конференцій працівники мають можливість реалізовувати себе в науковій сфері, а також ознайомитися з інформацією щодо новітніх тенденцій у галузі фармацевтики. Досягненню цієї мети також має сприяти участь фахівців у спеціалізованих виставках фармацевтичної та медичної продукції в Україні та світі. Найбільш поширеною та результативною формою професійного розвитку є самонавчання, у процесі якого провізори і фармацевти дізнаються про появу нових лікарських засобів (аналогів уже існуючих чи виникнення абсолютно нових препаратів), про особливості нормативно-правового регулювання господарської діяльності (зміни у ліцензійних умовах відкриття та утримання аптечних складів, аптек, аптечних кіосків і аптечних пунктів; зміни у переліку наркотичних, психотропних засобів та їх прекурсорів; зміни у переліку виробів медичного призначення, що звільняються від сплати ПДВ тощо) та ін. [4, 320–328].

Отже, при виборі тієї чи іншої форми професійного розвитку персоналу керівництво фармацевтичних підприємств має оптимізувати не лише ті витрати, які будуть пов'язані з їх реалізацією, а й чітко визначати та застосовувати ті форми навчання, які у кожному конкретному випадку дозволять отримати

найбільш оптимістичні результати та соціально-економічну окупність.

Таким чином, фармація, яка постійно розвивається як самостійна галузь у системі охорони здоров'я, вимагає якісної підготовки кадрів за всіма напрямками фармацевтичної діяльності.

Література

1. Академія наук вищої школи України. Наукові записки. Том II: "Системные технологии". — Дніпропетровськ, 2007. — 126 с.
2. Вітренко І. С. Проблеми підготовки медичних та фармацевтичних кадрів в Україні: матеріали доп. наук.-метод. конф., Дніпропетровськ, 10–12 жовт. 2011 р. — К., Д.: Дніпропетр. держ. мед. акад., 2011. — 655 с.
3. Лесик Р. Б. Про особливості фармацевтичної освіти в Україні // Фармацевтичний кур'єр. — 2011. — № 10. — С. 20–25.
4. Стеценко С. Г., Стеценко В. Ю., Сеньюта І. Я. Медичне право України: підручник. — К.: Правова єдність, Всеукр. асоціація видавців, 2008. — С. 88–89.

ПРОБЛЕМИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах глобалізації економіки та посилення конкурентної боротьби як між роботодавцями, так і найманими робітниками, особливої уваги заслуговує проблема формування кадрової політики сільськогосподарських підприємств. Ефективне використання персоналу є необхідною умовою успішного розвитку аграрного сектору економіки. Переважна ж більшість наукових досліджень з питань удосконалення галузевої структури спрямована на обґрунтування стратегічного напрямку розвитку сільськогосподарських підприємств та формування адекватної сучасним умовам кадрової політики.

Проблеми кадрової політики досліджували такі науковці, як С. А. Барков, А. М. Колот, Е. В. Маслов, Г. В. Щокін та ін. Значну увагу проблемам кадрової політики організацій приділено у працях зарубіжних авторів: М. Армстронга, А. Маріти та ін. Кожен з них пропонував своє бачення кадрової політики, її мети і завдань, визначав її місце в загальній системі управління. Водночас особливості кадрової політики в сучасних умовах господарювання розкрито недостатньо повно.

Стисло викладемо проблеми кадрової політики сільськогосподарських підприємств.

У кожній державі, в будь-якому суспільстві сільське господарство є життєво необхідною галуззю народного господарства, оскільки зачіпає інтереси майже кожної людини. Адже нині понад 80 % фонду споживання формується за рахунок продукції сільського господарства. Тому її виробництво є найпершою умовою існування людства.

Однак для України, яка стала на шлях ринкової економіки, сільське господарство має особливо велике значення тому, що воно є однією з найбільших галузей народного господарства. На це вказує низка важливих макроекономічних параметрів, найважливішим серед яких є частка сільського господарства у валовому внутрішньому продукті держави (ВВП).

Праця в сільському господарстві, як і в інших галузях економіки, — це цілеспрямована діяльність людини, спрямована на видозміну і пристосування предметів природи для задоволення своїх потреб. Люди, їхня майстерність, освіта є найважливішим складовим елементом продуктивних сил, що визначально впливає на стан економічного розвитку підприємств та конкурентоспроможність їхньої продукції.

Кожне аграрне підприємство може ефективно працювати за умови,

коли воно має необхідний професійний і кваліфікаційний склад працівників, доцільну кадрову структуру.

Трудовий потенціал кожного аграрного підприємства характеризується абсолютним показником — середньообліковою кількістю працівників і питомим показником — працезабезпеченістю виробництва, що визначається як частка від ділення середньооблікової кількості працівників на площу сільськогосподарських угідь відповідного підприємства.

Наразі сільськогосподарська галузь ще не може задовольнити свої потреби в повному обсязі і на це є низка причин. Основна проблема полягає в тому, що в цій галузі був тривалий застій. Освічена молодь не хотіла повертатися у рідні села, а вже тим більше в нерідні, і змінювати умови життя на менш привабливі. Корінні ж мешканці не мали ні можливості, ні необхідності підвищувати свій професійний рівень. До цих факторів додається нестабільність, зумовлена сезонністю або тимчасовими умовами найму. Останніми роками ситуація трохи покращилася, але кадровий голод присутній через те, що ситуація різко змінилася, а ринок праці не настільки гнучкий і мобільний.

Ще 8–10 років тому сільське господарство перебувало в занепаді, тому не було потреби у підготовці великої кількості якісних кадрів. Тепер галузь почала активно розвиватися, а отже, з'явилася велика проблема з кадрами. Зокрема, нині важко знайти професійного фінансиста, бухгалтера, який би розумів сільсько-

господарську специфіку в сучасних умовах господарювання.

Основна причина виникнення дефіциту аграрних кадрів — нездатність багатьох аграрних вишів підготувати фахівців, знання яких будуть затребувані на ринку. Більшість студентів сільськогосподарських вишів навчалися за застарілими програмами, через що сільськогосподарські підприємства змушені проводити перепідготовку випускників або переманювати фахівців у конкурентів.

Ще один фактор кадрової проблеми — надшвидкий розвиток техніки. Техніка, технології та якість норм управління великими і малими компаніями дуже швидко пішли вперед, а якість освіти не покращилася. Відповідно на ринку дуже мало кваліфікованих фахівців, які відповідають вимогам часу.

Нині найзатребуванішими спеціалістами аграрної галузі є фахівці, безпосередньо пов'язані з виробничими процесами — агрономи, технологи, інженери, а також — менеджери з продажу. Крім цього, сільськогосподарські підприємства зіткнулися ще з одним великим дефіцитом — грамотними управлінськими кадрами.

У сільському господарстві порівняно з іншими галузями значно ускладнюється процес управління виробництвом. Це зумовлено такими причинами:

- необхідністю розвивати в аграрних підприємствах декілька товарних галузей, які істотно відрізняються технологією та організацією виробництва;
- потребою залучення сезонної робочої сили в періоди збігу сіль-

ськогосподарських робіт і труднощами управління нею в складі тимчасових організаційних ланок, які нерідко посилюються через низьку кваліфікацію таких працівників;

- необхідністю подовження робочого дня працівників аграрних підприємств з метою своєчасного виконання ними важливих технологічних операцій у стислі (оптимальні) агротехнічні строки та існування таких робочих місць.

Специфічною особливістю сільського господарства є існування взаємозалежності і взаємодоповнюваності окремих галузей, що вимагає всебічного обґрунтування галузевої структури підприємства. Виявом цієї особливості є, зокрема, та обставина, що значна частка продукції цієї галузі не набуває товарної форми, а використовується в таких циклах відтворення.

Таким чином, такі проблеми характерні для більшості сільськогосподарських підприємств України, що змушені функціонувати та розвиватися в достатньо складних умовах зовнішнього середовища, що спричиняє їх незадовільне фінансово-економічне становище. Для забезпечення виживання та ефективного функціонування як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку необхідним є використання всіх доступних інструментів забезпечення конкурентних переваг.

Одним із внутрішніх факторів, що впливають на забезпечення конкурентних переваг підприємств є персонал. Висококваліфікований, досвідчений, орієнтований на успіх та

творчу і продуктивну роботу персонал підприємства сприяє його розвитку та процвітання, і навпаки, недостатня кваліфікація працівників може гальмувати розвиток підприємства. Можна констатувати відсутність зацікавленості молодих спеціалістів у роботі в сільській місцевості і одночасну гостру потребу сільськогосподарських підприємств у досвідчених, висококваліфікованих кадрах. Дефіцит висококваліфікованих кадрів, здатних обслуговувати сучасне обладнання, стримує впровадження інвестицій в сільськогосподарські підприємства нашої держави. Існує кілька причин кадрової кризи в сільськогосподарських підприємствах України:

- насамперед низький рівень розвитку інфраструктури в сільській місцевості, незадовільні житлові умови; так, за даними Держкомстату України, станом на 2013 р. 63,2 % сільського населення не задовольняють їхні житлові умови (для міського населення зазначений показник на 12,8 % нижчий);

- низький рівень оплати праці; незважаючи на той факт, що за результатами 10 місяців 2013 року темпи зростання середньої заробітної плати в сільському господарстві склали 17,47 %, вона досі на 36,04 % нижче середнього рівня оплати праці в Україні. Як результат — низька мотивація праці;

- однозначно негативним фактом є істотне зниження витрат сільгоспвиробників на задоволення соціальних потреб працівників сільського господарства;

- незадовільний рівень розвитку освіти та медицини в сільській

місцевості стимулює відтік молоді до міст, що однозначно негативно позначається на сільськогосподарських підприємствах;

– часто на сільськогосподарських підприємствах поширеною є неповна зайнятість, робота в умовах неповного дня або неповного тижня — тобто приховане безробіття та ін.

Отже, в основі причин такого стану лежать чинники зовнішнього впливу (стан економіки, податкової політики, ринку праці, менталітету, законодавства та конкуренції).

Таким чином, у сучасному аграрному середовищі проблеми організації і функціонування управлінської системи недооцінюються з точки зору їх важливості і можливості досягнення очікуваних результатів. Сучасні агровиробники вважають, що мають актуальні фінансові, технічні та інші виробничо-господарські проблеми, а питання вдосконалення управлінських аспектів не є актуальними. Саме з цього починаються всі проблеми функціонування сільськогосподарських підприємств, тому що організація всієї діяльності підприємства залежить від раціональної кадрової політики. Проте з огляду на те, що основними складовими виробничого потенціалу є земля, матеріально-технічні ресурси та персонал, то досягти підвищення ефективності його використання можна

лише через управління трудовими ресурсами.

Подальший розвиток кадрової політики сільськогосподарських підприємств потребує її реформування на науковій основі, насамперед, щодо ефективного використання людських ресурсів.

Література

1. *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 328 с.
2. *Барков В. А.* Управление персоналом. — М.: Юрист, 2006. — 325 с.
3. *Маслов Е. В.* Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е. В. Маслов. — М.: Инфра-М, 2003. — 312 с.
4. *Герчанівська С. В.* Проблеми працевлаштування молоді в сільськогосподарських підприємствах / С. В. Герчанівська // Економіка АПК. — 2012. — № 3. — С. 90–93.
5. *Демчик І. М.* Ситуація в аграрному секторі економіки та заходи Уряду щодо державної підтримки розвитку АПК / І. М. Демчик // Економіка АПК. — 2005. — № 11. — С. 26–27.
6. *Денисенко І. А.* Забезпеченість та ефективність використання трудових ресурсів в сільськогосподарських підприємствах / І. А. Денисенко, Д. Д. Чертков, М. М. Шевченко // Земельная реформа и формирование рынка земли в Украине. — Луганськ: Елтон-2, 2011. — С. 61–74.

МОТИВАЦІЙНІ АСПЕКТИ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ

Сучасна система управління персоналом ґрунтується на тому, що люди є найважливішим економічним ресурсом підприємства, джерелом його прибутків, конкурентоспроможності та процвітання. Нині важливо дослідити вплив мотивації на продуктивність праці робітників, а також проаналізувати внутрішнє бажання людини діяти певним чином для задоволення своїх потреб. Важливо також зрозуміти значення та роль закордонного досвіду системи мотивації працівників. Мотивація праці робітників у нинішніх ринкових умовах є однією з найактуальніших проблем.

Під час дослідження матеріальної та нематеріальної мотивації працівників було проаналізовано наукові праці таких авторів, як О. Є. Кузьміна, А. І. Кредісова, В. Яцури, В. В. Черкасова, В. Д. Немцова та ін. Кожен із цих науковців розглядає мотивацію, як психологічну категорію, яка викликає заохочення до праці.

Всебічно у своїх працях висвітлюють поняття та значення мотивації такі вчені, як О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Й. С. Завадський, Р. Грифін, В. Яцура, В. В. Черкасов.

Проаналізуємо матеріальну та нематеріальну (моральну) мотивацію, яка слугує рушійним важелем при

управлінні людськими ресурсами. Дослідимо та віднайдемо альтернативні мотиваційні засоби для безперебійного функціонування підприємства.

Мотивація є однією з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагожденості праці людей. Кожен ефективний керівник намагається переконати робітників працювати краще, створити у них внутрішні спонуки до активної трудової діяльності, підтримувати зацікавленість у праці, ініціювати переживання задоволення від отриманих результатів. Важливо також, щоб працівники прагнули до досягнення мети організації добровільно і творчо. Проте на практиці часто спостерігається картина невмілого застосування системи мотивації, і як результат — висока плинність кадрів, низькі результати діяльності. Варто застосовувати не лише матеріальну мотивацію, а й моральну, яка в деяких випадках є більш дієвою та раціональною порівняно з грошовою винагородою за виконану роботу.

Мотивація виникає із незадоволення потреб і дій, що дають їй поштовхи, якщо вони успішні і задовольняють ці потреби. Деякі потреби, такі як їжа, задовольняються

лише на деякий час. Інші потреби, такі як потреба в дружбі, можуть задовольнятися на тривалий час, але можуть залишатися незадоволеними інші потреби. Тому завжди важливо з'ясувати, які специфічні потреби дають поштовх виникненню мотивації у даної людини, у даний час [2, 213].

Фактором мотивації насамперед виступає система стимулювання праці. Висока роль індивідуальних заходів матеріального і морального стимулювання до високопродуктивної праці: встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства [6, 275].

Слід пам'ятати, що будь-які зміни в діяльності підприємства, незалежно від рівня ефективності прийняття рішень “на папері”, не будуть впровадженні “в життя” без відповідної мотивації персоналу підприємства. Тому при розробці системи управління персоналом особливу увагу потрібно приділити системі мотивації.

Провідна роль у процесі мотивації належить потребам людини, які в “укрупненому” вигляді можуть розглядатись як сукупність трьох основних груп: матеріальних, трудових і статусних. Тому мотивацію доцільно поділяти на матеріальну і нематеріальну. Матеріальна мотивація — це найбільш очевидний спосіб винагороди працівників, яка становить систему матеріальних стимулів праці, метою якої є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці.

Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя. Прагнення людини до поліпшення свого добробуту зумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, і збільшення кількості, якості та результативності праці. Особливо актуальною є проблема матеріальної мотивації для країн з ринковою економікою, до яких належить і Україна. Це зумовлено принаймні двома причинами:

1) низьким рівнем доходів, деформаціями в їхній структурі та диференціації;

2) необхідністю встановлення нових за змістом форм і методів матеріального стимулювання зайнятих в економіці.

Провідна роль у матеріальній мотивації трудової діяльності належить заробітній платі як основній формі доходу найманих працівників. По-перше, вищий рівень заробітної плати (проти середньоринкового її значення) сприяє зниженню плинності кадрів, а отже, забезпечує формування стабільного трудового колективу. У разі зниження плинності персоналу роботодавець має можливість скоротити витрати на його найм і навчання, спрямувавши вивільнені кошти на розвиток виробництва, що, у свою чергу, забезпечить підвищення конкурентоспроможності продукції. По-друге, проведення політики високої заробітної плати дає змогу відібрати на ринку праці найбільш підготовлених, досвідчених, ініціативних, орієнтованих на успіх працівників, продуктивність праці яких потенційно вища за середній рівень.

Керівники повинні використовувати різноманітні методи матеріальної мотивації, тобто крім зарплати мають бути грошові виплати (премії) за результатами роботи чи спеціальні індивідуальні винагороди як визнання цінності того чи іншого працівника [4, 35].

Слід зазначити, що сьогодні застосовують на увагу сучасні системи мотивації персоналу, що застосовуються в західних фірмах, а саме матеріальні винагороди:

- ставка заробітної плати;
- додаткові виплати;
- участь в акціонерному капіталі;
- медичне обслуговування;
- страхування;
- відпочинок за містом.

Не менш важливе значення має нематеріальна мотивація. Вона спрямована на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальними ми розуміємо такі заохочення до високорезультативної праці, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій у вигляді робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення, пільгове харчування тощо. Основний ефект, який досягається за допомогою нематеріальної мотивації — це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників у компанії.

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є мотивація вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Особливість мотивації вільним часом

полягає в тому, що розходження в навантаженні працівників, які обумовлені роботою в різний час доби і дні тижня, компенсуються безпосередньо наданням вільного часу, а не грошовими надбавками, як це прийнято в традиційній системі. Ця форма немонетарної мотивації поки що не отримала поширення у практиці українських підприємств, але досвід використання її зарубіжними фірмами свідчить про необхідність впровадження системи компенсації вільним часом на підприємствах цих країн. Використання гнучких форм зайнятості (скорочений робочий день, збільшення відпустки, гнучкий графік роботи, надання відгулів та ін.) дає можливість вибору працездатному населенню між робочим часом та відпочинком [1, 122].

До моральних способів мотивації належить визнання заслуг (особисте та публічне). Сутність особистого визнання полягає в тому, що працівники, які позитивно виділилися у справах підприємства, згадуються в доповідях вищому керівництву фірми чи особисто представляються йому, отримують право підпису відповідальних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально вітаються дирекцією з нагоди свят чи сімейних дат.

Варто запропонувати такі методи нематеріальної мотивації персоналу:

- постановка перед працівниками чітко сформульованих і досяжних цілей;
- систематичний аналіз успішно досягнутої працівниками мети;
- залучення працівників до різних програм навчання і підвищення кваліфікації;

- створення якомога прозорішої системи оцінки і оплати їхньої праці;

- делегування працівникам управлінських повноважень;

- підвищення персональної відповідальності кожного працівника з наданням права вибору методів вирішення поставлених завдань;

- публічне визнання успіхів працівників у роботі, підтвердження їх цінності для підприємства різними доступними для керівництва способами;

- увага безпосереднього керівництва до думки працівників;

- створення атмосфери відкритого суперництва з регулярним підведенням підсумків змагання;

- наділення працівників владними повноваженнями при проведенні невиробничих заходів.

Упродовж останніх років спостерігається тенденція застосування закордонного досвіду щодо мотивування працівників, оскільки така система мотивації є дієвою та приносить довгоочікуваний результат [3, 200].

Закордонна мотивація передбачає дотримання принципів:

1. Свобода діяльності менеджерів.
2. Створення сприятливих перспектив.
3. Використання тарифної системи оплати праці.
4. Погодинна форма оплати праці.

Одним із сучасних нетрадиційних підходів до побудови системи матеріального стимулювання, який все більше поширюється в зарубіжній практиці, є застосування моделей компенсаційної системи оплати праці, розрахованої на тривалу кар'єру працівника. Це пов'язано з намаган-

ням роботодавця виконати одночасно такі завдання: урухомити економічні важелі посилення контролю за діяльністю працівників; знизити витрати на здійснення контрольних функцій; сприяти формуванню стабільного трудового колективу; зменшити витрати на навчання нових працівників через зниження плинності кадрів; підвищити мотиваційний потенціал оплати праці робітників, що становлять кадрове “ядро” організації.

Соціально-економічною основою поведінки та активізації зусиль персоналу підприємства (організації), що спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності, завжди є мотивація праці. Система мотивації характеризує сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив загалом щодо досягнення індивідуальної та спільної мети діяльності підприємства (організації). Система мотивації на рівні підприємства має ґрунтуватися на певних вимогах, а саме:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;

- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від рівня підвищення продуктивності праці;

- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;

- підтримування в колективі атмосфери довіри, зацікавленості в реалізації загальної мети, можливості

двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

Отже, всі організації та торговельні підприємства застосовують найрізноманітніші способи та методи стимулювання працівників. Проте першочергову перевагу віддають матеріальній мотивації. Варто пам'ятати, що, обираючи систему мотивації, слід неодмінно зважати на потреби та інтереси працівників. Процес упровадження цієї системи має спрямовуватись на досягнення певного результату — задоволених працівників, відданих своїй роботі.

Література

1. Черкасов В. В., Платонов С. В., Третьяк В. И. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента. — К.: Ваклер, Атлант, 1998. — 470 с.
2. Орбан-Лембрик Л. Е. Психология управления. — К.: Академвидав, 2003. — 568 с.
3. Маркіна І. А. Менеджмент підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К.: НМЦ “Укоопосвіта”, 2000. — 268 с.
4. Грифін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. — Львів: БаК, 2001. — 624 с.
5. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. — К.: Т-во “Знання”, КОО, 1999. — 556 с.
6. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.
7. Матеріали VII Форуму директорів по персоналу і керівників компаній “Персонал 2009: Що робити?”, 7–8 жовт. 2009 р., м. Одеса // Персонал. — 2009. — № 10.

КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ ТА СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА

Культура управління є складовою людської культури і формою використання загальнокультурних надбань у сфері управління. За змістом це сукупність досягнень в організації і здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використанні техніки управління, а також вимог, які висуваються до систем управління і працівників, зумовлених нормами і принципами суспільної моралі, етики, естетики, права.

Культура управління як складова загальнолюдської культури має водночас особливості, які відрізняють її від усіх інших видів і форм культури. Їх можна проілюструвати на основі вимог, які висуваються до культури управління [5].

У кожного керівника складається певний стереотип управлінської діяльності, який в управлінні називають стилем керівництва.

Моральні норми регулюють поведінку людини у сфері моралі, всі відносини в суспільстві, у тому числі управління. Дотримання моральних норм у процесі управління є важливим показником рівня його культури.

Основні елементи культури управління: культура працівників управління, культура процесу управління, культура умов праці, культура документації.

Культура працівників управління визначається глибоким і всебічним знанням науки управління і вмінням використовувати ці знання у своїй діяльності (мистецтво управління) та стилем роботи. Виконуючи роботу і спілкуючись у процесі своєї діяльності з іншими членами колективу, вони керуються правилами поведінки, які відображають сутність взаємин між людьми в суспільстві. Однак специфічність цієї діяльності визначає і специфічні вимоги до культури працівника.

Культура процесу управління включає раціональну організацію управлінської праці. Значення її величезне, оскільки працівники апарату управління ефективно працюють там, де створені всі умови для їх розвитку. В цих організаціях і економічні показники роботи значно кращі. Раціональна організація означає раціональний поділ, кооперацію і регламентацію управлінської праці, нормування складу, чисельності працівників, правильну розстановку і використання кадрів, застосування прогресивних методів та засобів праці [1].

Важливим елементом культури є культура умов праці. Від того, наскільки зручне приміщення і робоче місце працівника, чи відповідають вони санітарно-гігієнічним вимогам, значною мірою залежить продук-

тивність праці робітників апарату управління. У відповідному устаткуванні, оформленні приміщення і робочих місць, забезпеченні найбільш комфортабельних умов праці проявляється культура управління організації (підприємством).

Невід'ємним елементом культури управління є культура документації. Жодна із функцій не може здійснюватися без інформації, основним носієм якої є документ. Документальна інформація охоплює всі сторони внутрішньої та зовнішньої діяльності торговельних підприємств. З документації починаються й завершуються практично всі операції й процедури процесу управління.

Стиль керівництва — система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставленої мети.

У наукових дослідженнях зафіксовано певні зв'язки між стилем, типом керівника, ефективністю діяльності організації та її культурою управління. Загалом вони зводяться до таких положень:

- стиль відображає усталені способи діяльності певного типу керівника; тісно пов'язаний із психологічними особливостями його мислення, прийняття рішень, спілкування тощо;
- стиль не є вродженим, а формується в процесі діяльності й змінюється, його можна коригувати та розвивати. Стилів керівництва можна також навчати;
- опис та класифікація стилів певною мірою відтворюють

змістові характеристики (параметри) управлінської діяльності (специфіку поставлених завдань, взаємини з підлеглими тощо);

- стиль керівництва пов'язаний з культурними цінностями, традиціями організації;
- чинники зовнішнього середовища (соціально-економічні, політичні, соціально-психологічні тощо) впливають на формування стилю керівництва.

Концепції стилів керівництва.

У теорії і практиці управлінської діяльності виокремлюють різні типи стилів керівництва за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на персонал та організацію виробничого процесу.

Основними стилями керівництва, згідно з традиційними науковими підходами, є авторитарний, демократичний і ліберальний, відповідно визначаються і три типи керівників (автократ, демократ, ліберал). У дослідженнях останніх років частіше фігурують такі назви стилів: директивний (командно-адміністративний, авторитарний, за якого керівник є прихильником єдиноначальності і підпорядковує людей своїй волі), колегіальний (демократичний, за якого керівник надає підлеглим самостійність, довіряє їм), ліберальний (за якого керівник не керує групою, не виявляє організаторських здібностей, не розподіляє обов'язки тощо).

Авторитарний стиль. Він передбачає ухвалення всіх рішень керівником, чітку окресленість “меж компетентності”, тобто жорстку визначеність рангів керівників, які мають право приймати рішення з пев-

них питань, пов'язаних з діяльністю організації. Структура керівництва є гранично жорсткою. Це означає, що ухвалені на верхніх рівнях ієрархії рішення надходять униз як директиви, які не підлягають обговоренню – їх потрібно чітко виконувати.

Авторитарне керівництво має такі форми:

1. Патріархальне, породжене уявленнями про колектив як велику родину, де всі повинні виконувати розпорядження керівника, який вважає підлеглих нездатними приймати рішення, а тому мусить піклуватися про них.

2. Бюрократичне. В основі його – надмірне ставлення до значущості й ролі керівництва, погляд на людину як носія регламентованих функцій.

3. Харизматичне. Сутність його у визнанні видатних, неповторних якостей лідера. Такий керівник може зажадати будь-чого від підлеглих, не турбуючись про них.

Демократичний стиль. Він ґрунтується на колегіальному прийнятті рішень керівниками (за особливо складних умов до розв'язання проблем можуть бути залучені й професіонали, але співробітників до прийняття рішень переважно не залучають), широкій поінформованості управлінського апарату про розв'язувану проблему, цілі організації, а також поінформованістю всіх співробітників про виконання накреслених завдань і мети. Співробітники за демократичного стилю керівництва є не просто виконавцями чужих рішень, а сприймають цілі організації як власні цінності та інтереси. Керівники нижчої ланки, як правило, репрезентують і обстою-

ють інтереси співробітників перед вищим керівництвом, що викликає зустрічний потік інформації від співробітників до керівництва. Цей стиль активізує ініціативність співробітників, є передумовою нестандартних рішень, сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату та загальної задоволеності співробітників організацією.

Ліберальний стиль. Його характеризують невисока активність, небажання і нездатність керівника приймати будь-які рішення, намагання уникнути будь-яких інновацій, перекладання виробничих функцій та відповідальності на інших керівників і підрозділи. Підрозділи й організація за такого керівництва неухильно втрачають свою мобільність, співробітники – мотивацію, ініціативу та інтерес до справ організації. Активні, творчо зорієнтовані співробітники починають використовувати робоче місце та час для діяльності, не пов'язаної з організацією. Чим сильнішою є залежність підрозділів або організації від вищих владних структур, тим частіше формується ліберальний стиль керівництва. Його ще називають непослідовним стилем, адже він дезорієнтує діяльність і спілкування з підлеглими [2].

Американські дослідники Р. Блейк і Дж. Моутон запропонували модель управлінської мережі, побудовану на аналізі різних комбінацій рівня уваги до виробництва і людей. Застосування цієї моделі дає змогу описати такі стилі керівництва:

– невтручання – низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник, який провадить такий стиль, не керує, а сам багато працює,

не докладає зусиль для того, щоб зберегти своє місце в організації. Цей стиль характеризують як “зубожіння” керівництва;

– стиль “керування завданнями”. В основі цього стилю максимальна турбота керівника про виробництво поєднана з мінімальною турботою про людей, тому стиль ще називають “режимом підпорядкування керівникові”. Керівник дбає здебільшого про максимізацію виробничих показників шляхом реалізації наданих повноважень і встановлення контролю за діяльністю підлеглих, диктуючи їм свою волю. За таких умов ефективність діяльності організації від підлеглих майже не залежить;

– стиль “золотої середини”. Керівник, який дотримується його, прагне спрямувати орієнтацію як на завдання, так і на підлеглих та їх інтереси;

– командний стиль характеризується прагненням керівника поєднати у своїй діяльності інтерес до успіху виробництва й увагу до потреб людей. Такий стиль, на думку авторів моделі, є найефективнішим. Керівники намагаються створити згуртовані виробничі осередки, досягають високих результатів праці й високої міри задоволеності нею співробітниками. Цей стиль керування створює орієнтований на досягнення мети колективний підхід, особливостями якого є прагнення оптимальних результатів діяльності

організації за активної участі працівників, прояв ініціативи, колективне вирішення конфліктів усіма зацікавленими сторонами тощо.

При цьому досягнення цілей організації забезпечується зусиллями відданих спільній справі працівників, створюється система участі всіх членів організації у розробці мети діяльності організації, що забезпечує атмосферу поваги, довіри та відповідальності [4].

Отже, стиль керування є сталим у звичайних ситуаціях, зміни яких можуть зумовити адаптацію або зміну стилю. Для переважної більшості керівників характерний певний основний стиль, а також один або кілька допоміжних, які застосовують тоді, коли неможливим або неефективним виявляється основний.

Література

1. *Орбан-Лембрик Л. Е.* Психологія управління / Л. Е. Орбан-Лембрик. — К.: Академвидав, 2008. — 568 с.
2. *Волков И. Г.* Личность руководителя и стиль управления / И. Г. Волков. — М., 2006. — 284 с.
3. *Мескон М.* Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Прогресс, 2000. — 702 с.
4. *Мельник Л. П.* Психологія управління / Л. П. Мельник. — К.: МАУП, 1999. — 176 с.
5. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента / В. Р. Веснин. — М., 2002. — 465 с.

АНАЛІТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Кадрове планування повинно базуватися на стратегічних планах організації. Фактично це означає, що метою управління трудовим потенціалом повинно бути похідним від цілей організації. Іншими словами, специфічні вихідні вимоги у вигляді набору характеристик, якими повинні володіти працівники, їх якісна та кількісна характеристика повинні бути визначені виходячи з цілей організації [3].

Процес визначення цілей починається з твердження глобального стратегічного завдання чи місії, що визначає майбутнє організації. Всі інші цілі сформульовані на її основі. Вона використовується, щоб встановити короткострокові (поточні) цілі, які здебільшого мають часовий графік і можуть бути виражені в кількісних характеристиках. Цей спосіб називається каскадним підходом до встановлення цілей.

На вибір цілей (стратегії) управління трудовим потенціалом впливає:

- стратегія розвитку фірми;
- зовнішнє середовище;
- внутрішнє середовище;
- організаційне оточення [2].

Наступним етапом обґрунтування цілей стратегічного управління трудовим потенціалом є проведення

аналізу середовища діяльності підприємства.

Одним з найбільш розповсюджених і визнаних методів оцінки умов діяльності підприємства є SWOT-аналіз, який складається з двох частин. Його перша частина спрямована на вивчення зовнішніх можливостей (позитивні моменти) і прогнозів (негативні моменти), що можуть виникнути для підприємства в сьогоденні і майбутньому. Тут виявляються стратегічні альтернативи. Друга частина пов'язана з дослідженням сильних і слабких сторін підприємства. Тут оцінюється потенціал підприємства [1].

Опитування й інтерв'ювання, проведені в господарстві, дали змогу виокремити основні критерії, за якими необхідно оцінювати кадри. На першому етапі проведення серед робітників опитування дало можливість виділити найважливіші, на думку респондентів, характеристики керівників та підлеглих. На другому було виявлено питому значущість кожної з характеристик. Компетентність та професіоналізм для керівників мають вагу 32 %, для підлеглих — 24 %. Водночас друге місце для керівників зайняли об'єктивність та терпимість — 28 %, для підлеглих — ретельність — 18 %.

Різниця в характеристиках зумовлюється специфікою функцій, що виконуються. Одночасно було виявлено фактори, які, на думку співробітників, найбільшою мірою впливають на продуктивність праці, соціальну активність персоналу.

Також визначалась міра залучення персоналу до процесу розроблення стратегії підприємства та ознайомлення з результатами її практичного втілення.

За результатами дослідження можна зробити висновок, що на підприємстві не використовується в до-

статньому обсязі трудовий потенціал колективу.

Література

1. Криплій А. С. Теоретико-методологічні основи дослідження трудового потенціалу / А. С. Криплій // Економіка та держава. — 2005. — № 8. — С. 61–67.
2. Крушельницька О. В. Управління персоналом [навч. посіб.] / О. В. Крушельницька. — К.: Кондор, 2003. — 296 с.
3. Масхма М. Б. Економіка праці та соціально-трудові відносини [навч. посіб.] / М. Б. Масхма. — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. — 188 с.

АУТСОРСИНГ ЯК ДЕЛЕГУВАННЯ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Важливим та необхідним для стабільного функціонування підприємства є радикальні заходи в управлінні підприємством, ефективного використання наявних ресурсів, упровадження нових методів і засобів менеджменту. Успіху в конкурентному ринковому середовищі досягають лише ті підприємницькі структури, які спроможні мінімізувати свої витрати, забезпечуючи при цьому високу якість товарів і послуг. Одним із сучасних інструментів управління, який дає підприємству можливості посилити свої конкурентні переваги на ринку на основі підвищення ефективності бізнес-процесів та якості продуктів і послуг, є аутсорсинг [2].

Проблеми сутності, завдань та ефективності аутсорсингу досліджували вітчизняні та зарубіжні економісти, зокрема Ж. Л. Бравар, Р. Морган, Д. Дойл, Н. Чухрай, В. Лученко, А. Коптелов, Крилов та ін. Однак питання систематизації видів аутсорсингу, його впливу на витрати підприємства, можливості та перспективи застосування аутсорсингу з метою поліпшення результатів діяльності підприємств в Україні потребують подальшого вивчення.

Дослідимо делегування функцій керівництва підприємства та

проаналізуємо бізнес-функції, які підприємства передають на аутсорсинг.

“Хочеш зробити добре — зроби сам!” — за умов стрімкої зміни економічної ситуації країни це прислів'я вже не актуальне. З появою такого управлінського інструмента, як аутсорсинг, виникла можливість передавати будь-який непрофільний вид діяльності (починаючи з новітніх технологій та інтелектуальної власності, закінчуючи прибиранням приміщення) іншим організаціям, а саме фірмі-аутсорсеру.

Згідно з дослідженнями більшості світових та вітчизняних науковців, які вивчають питання аутсорсингу, при використанні сторонніх трудових ресурсів підприємство витрачає найменше часу та засобів, а отже, відкриває для підприємства нові можливості розвитку. Проте, незважаючи на те що цей управлінський інструмент вже давно використовується та широко розвинений на ринку, саме поняття “аутсорсинг” невідоме. Аутсорсинг є самостійним економічним поняттям, що реалізується як інструмент управління підприємством на різних рівнях менеджменту. Важко вимовне іношомовне слово (англ. “outsourcing”) дослівно означає “використання

зовнішніх джерел” і часто перекладається як “кооперація”, “субпідряд” і навіть “делегування функцій управління, повноважень і відповідальності в рамках поставлених завдань”. Зазвичай під аутсорсингом розуміють передачу неосновних функцій підприємства і всіх пов’язаних з ними активів. Аутсорсинг став основним фактором сучасного бізнесу в результаті різких змін використовуваних технологій. Однак аутсорсинг — це лише одне з можливих рішень проблеми збереження конкурентоспроможності. Будь-яка справедлива оцінка цього методу повинна бути заснована на його порівнянні з іншими прийомами, які застосовуються в даний момент або могли б бути застосовані для поліпшення конкурентного положення організації [2].

На сьогодні на ринку аутсорсингу в Україні небагато потужних гравців і конкуренція між ними мінімальна. Тому компанії-аутсорсери визнають, що отримують значну частину нових замовлень завдяки рекомендаціям партнерів або клієнтів. Головна умова — це конкурентна перевага, отримана від використання аутсорсингу, яка має бути інтегрована в бізнес, його продуктивний розвиток, утримання управління професійному підряднику (аутсорсеру) конкурентно високого рівня. Цьому має сприяти підтримка на вищому рівні — за будь-яких успішних трансформацій бізнесу за допомогою аутсорсингу за цією програмою завжди стоять або власники, або топ-менеджери. Керівники беруть безпосередню участь у вирішенні проблем перерозподілу ресурсів і навчання новим навичкам,

виконуючи провідну умову — контроль решти бізнесу. Впровадження програми аутсорсингу — означає значні та стрімкі зміни [5].

Варто зазначити, що аутсорсингові послуги, з юридичної точки зору, це насамперед робота за договором. Аутсорсинг — це не просто взаємини “замовник – виконавець”, а певне партнерство. Важливою складовою будь-яких партнерських відносин є довіра.

Отже, аутсорсинг є новим і достатньо потужним інструментом управління підприємством. Проте для забезпечення ефективності його застосування необхідно провести глибоку аналітичну й організаційну роботу, об’єктивно оцінити не тільки очікувані поточні результати, а й довгострокові наслідки делегування окремих функцій стороннім спеціалізованим виконавцям. Якщо навіть у період ще не зовсім стабільної економіки аутсорсинг має бути, можна зробити висновок, що з подальшим її розвитком він стане невід’ємною частиною фінансово-господарської діяльності економічних суб’єктів.

Література

1. *Гавриленко К.* Аутсорсинг як інструмент зниження витрат у системі стратегічного управління / К. Гавриленко // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — № 1 (91). — С. 104–109.
2. *Загородній А. Г.* Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємства / А. Г. Загородній, Г. О. Партин // Фінанси України. — 2009. — № 9. — С. 87–97.

3. *Матвій І. Є.* Аутсорсинг в діяльності промислових підприємств: основні переваги та загрози / І. Є. Матвій // Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки. — Донецьк: ДЕГІ, 2008. — № 1 (25). — С. 184–189.
4. *Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов. — М., 1935.
5. *Аутсорсинг.* Вимушена необхідність [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://texnoonline.com.ua/archives/52>

ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Вопрос организационной культуры является относительно новым и мало изученным на Украине и за рубежом. Даже в США исследованием этой проблемы начали заниматься лишь в 80–90-х годах.

Организационная культура является основой нематериального капитала фирмы, социальным капиталом фирмы, который обеспечивает возможность создания ее устойчивых конкурентных преимуществ. На первый план выходят социально-культурные факторы, трудно поддающиеся копированию со стороны конкурентов, составляющие нематериальный капитал фирмы.

Основными принципами организационной культуры являются: высокий организационный дух работников компании и постоянная работа по его укреплению; соблюдение работниками компании этических норм организационного поведения; соблюдение норм деловой этики в компании; формирование и поддержание позитивного имиджа компании; формирование и развитие организационного стиля компании. Основные элементы организационной культуры — это система ценностей, поверий, убеждений, норм, правил, традиций.

Организационная культура выполняет в организации две важней-

шие функции: внутренняя интеграция и внешняя адаптация. В рамках каждой функции с помощью организационной культуры решается ряд задач, обеспечивающих интеграцию и адаптацию. Классификация организационных культур — довольно сложная проблема. Дело в том, что организационная культура многомерна, т. е. описывается многими параметрами, и бывает трудно выделить какой-то один или, по меньшей мере, несколько, чтобы сгруппировать все многообразие культур.

Также был проведен анализ организационной культуры ООО “ПАНТЕР ГРУП КОНСАЛТ”, который позволил выявить сформированную организационную культуру и определить организационную культуру, которую желают видеть сотрудники предприятия, а также выявлены положительные и отрицательные стороны организационной культуры предприятия. Организационная культура включает компоненты, ни один из которых поодиночке не представляет культуру организации. Однако все вместе они могут дать представление об организационной культуре: мировоззрение, направляющее действия членов организации в отношении других сотрудников и ее клиентов, и конкурентов; куль-

турные ценности, доминирующие в организации, такие как “качество продукции” или “оцениваемое лидерство”, символы и мифология; характеристики поведения при взаимодействии людей, такие как ритуалы и церемонии, а также язык, используемый при общении.

Так, к положительным сторонам организационной культуры ООО “ПАНТЕР ГРУП КОНСАЛТ” можно отнести наличие определенных элементов фирменного стиля: логотипа, спецодежды, рекламных буклетов и др.; наличие системы переобучения сотрудников; существование, достаточно длительное время, определенных традиций; существование четко сформулированной миссии организации; существование норм и правил поведения; существование легенд и мифов.

К отрицательным сторонам организационной культуры следует отнести следующее: отсутствие четко поставленной цели организации, неудовлетворенность работников своей заработной платой, оценку морально-психологического климата, которая не очень положительная, многие из персонала считают, что в организации нет традиций.

Для совершенствования развития организационной культуры ООО “ПАНТЕР ГРУП КОНСАЛТ” предлагает разработать проект кодекса, организационной культуры, целью которого является формирование норм и ценностей, способствующих эффективному достижению целей организации.

Проблемы управления персоналом, предложение решить: разра-

ботки четко поставленной цели, разработки кодекса организационной культуры, демократизации управления для создания эффективного, комплексного механизма управления, который, в первую очередь, будет включать механизм мотивации и стимулирования труда, технологию управления по конечным результатам и т. д.; повышения профессионального уровня руководителей в области управления.

Проблемы в области системы вознаграждения можно решить через повышение значения нематериального стимулирования путем: установления льгот и поощрений для сотрудников, проработавших на предприятии 5 и более лет; традиционных методов; поощрения интересов работников к различным возможностям карьерного продвижения. Все это положительно отразится на организационной культуре, так как появятся новые традиции, ценности, которые важны для развития существующей культуры, а также на эффективности деятельности ООО “ПАНТЕР ГРУП КОНСАЛТ” в целом.

Украинские фирмы и предприятия еще недостаточно ясно осознают, что проблемы настоящего и будущего больше не могут решаться с помощью рецептов прошлого. Представления о ценностях пришли в движение. Не ясно осознают наши предприниматели и то, что на смену прошлым общепризнанным ценностям, таким как дисциплина, послушание, иерархия, власть, приходят другие: участие, самоопределение, коллектив, раскрытие личности, творчество.

МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

Мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину, задають межі й форми діяльності, надають їй спрямованості, орієнтованої на досягнення визначеної мети.

За допомогою мотивації на підприємствах можна розв'язати такі завдання:

- залучення й утримання в організації кращих робітників;
- визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності, особливо пропозиції з інновацій;
- демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці кращих працівників;
- застосування різноманітних форм визнання заслуг;
- покращення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох чин-

ників. Мотивація може бути сильною і слабкою, може змінюватися під впливом діяльності людини, що й зумовлює зміну її поведінки у процесі роботи. Старанність, наполегливість у досягненні цілей формуються сильними мотиваційними чинниками, а наслідком слабкої мотивації є лише таке виконання роботи, яке не спричинить покарання. Отже, мотивація визначає пріоритети ділової активності, посилює бажану поведінку людини.

Розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці дає змогу менеджерам виробити ефективну політику у сфері трудових відносин, створити “режим найбільшого сприяння” для тих, хто справді хоче продуктивно працювати.

Дослідження оплати праці та системи мотивації нами проведено на матеріалах ПП “ДНІСТЕР”, яке було створене у 2000 році та зареєстроване в органах місцевого самоврядування відповідно до чинного законодавства України.

Аналіз матеріального стимулювання ПП “ДНІСТЕР” показав, що крім виплати заробітної плати, рівень якої, за даними анкетування, потребує підвищення (94,6 %), інші мотиваційні засоби майже не запро-

ваджуються. Проте заробітна плата має фіксований розмір і не стимулює працівника до підвищення продуктивності праці. Для того щоб підприємство працювало ефективніше, потрібно оптимізувати рівень і структуру заробітної плати. Особливу увагу необхідно приділяти управлінському персоналу, адже вони можуть безпосередньо впливати на результати своєї праці. Щоб зацікавити менеджерів у результатах своєї праці, ми пропонуємо застосувати систему премій. Передбачається, що премія для менеджерів буде виплачуватися щоквартально, оскільки показники і умови заохочення можуть бути визначені на основі квартальної звітності. Охорона праці відіграє важливу роль як соціальний чинник, оскільки, якими б

вагомими не були трудові здобутки, вони не можуть компенсувати людині втраченого здоров'я, а тим більше життя — те й інше дається лише один раз. Слід пам'ятати, що внаслідок нещасних випадків та аварій гинуть на виробництві не просто робітники та службовці, на підготовку яких держава витратила значні кошти, а насамперед люди — годувальники сімей, батьки та матері дітей.

Для ефективної і безпечної діяльності виробничих підприємств меблевої промисловості, у тому числі і ПП “ДНІСТЕР”, потрібно дотримуватись усіх інструкцій, технологій та положень з охорони праці, адже, як свідчить сумна статистика країни, недотримання згаданого призводить до тяжких наслідків — нещасних випадків.

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті проаналізовано погляди вчених стосовно необхідності мотивації персоналу, представлено зарубіжний досвід мотивації працівників та запропоновано власне бачення системи мотивації персоналу на сучасних підприємствах.

У кожній країні запроваджують різні методи мотивації персоналу. Основними складовими мотивації праці в Японії є:

- система довічного найму;
- неформальні міжособистісні стосунки співробітників;
- колективізм у роботі;
- корпоративна філософія;
- трудова мораль.

Усі складові елементи діють у комплексі, що посилює загальну трудову активність людини, що є позитивним досвідом у світовій практиці [1, 86].

В Японії людина влаштовується на роботу на все життя. Одного разу ставши працівником певної компанії, японець залишається там аж до офіційного виходу на пенсію. Фірма, в якій працює фахівець, стає практично другою сім'єю. Отже, нематеріальна мотивація співробітників здійснюється за психологічною схемою “батько – син”, де батьком виступає компанія, а сином — співробітник. Японський стиль управління

ґрунтується на переконанні, а не на примусі робітників. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання — не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні міжособистісні відносини, так званий “менталітет рівності”. Цей феномен визначає ряд аспектів трудової мотивації в Японії [2, 87].

У Японії широко застосовується колективна форма праці, її прикладом є гуртки якості. Ці невеличкі колективи з виконавців (робітників та службовців), створені на добровільних засадах, здійснюють управління якістю продукції безпосередньо на робочих місцях. Діяльність гуртків якості охоплює такі питання: виявлення всіх причин, що заважають працівнику ефективніше виконувати свою роботу; колективне обговорення оптимальності технологічного процесу, а також методів виконання технологічних операцій, розробка пропозицій з питань удосконалення діяльності. Кожна японська фірма має власну корпоративну філософію, в якій наголошується на таких поняттях, як щирість, гармонія, співробітництво з суміжниками і клієнтами, внесок до поліпшення життя товариства [1, 55].

Система стимулювання праці порівняно з іншими промислово розвиненими країнами в Японії вельми гнучка. Традиційно вона будується з урахуванням трьох факторів: професійної майстерності, віку і стажу роботи. Розмір окладу робітника, інженера, керівника нижчої та середньої ланок, залежно від цих факторів, вимірюється за тарифною сіткою, за допомогою якої визначається оклад (умовно-постійна частина заробітної плати працівника) як сума виплат за трьома розділами: вік, стаж роботи, кваліфікація і майстерність, що характеризуються категорією і розрядом. Більшість японських компаній в політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують елементи традиційної (вікової та нової) трудової тарифікації працівників [3].

А от, наприклад, у США важливе мотиваційне значення в діяльності передових фірм має надання працівникам лікарських послуг, а саме: для працівників і членів їх сімей через місяць після початку роботи у фірмі. Під час виплати працівникам певної суми коштів у корпоративні фонди покривається певна частина їх витрат на лікування. Заслужовує на інтерес система “стоматологічного плану” при певних обмеженнях на протезування і послуги, програми виплат із втратою працездатності, починаючи з моменту прийняття на роботу, програми страхування життя, які розповсюджуються на інших членів родини, дружину, дітей, працюючого, програми пенсійного забезпечення. Вагомі місця займають програми пенсійного плану збережень, основані на можливостях ви-

користання пільгових режимів накопичення грошових сум, зменшенні виплати податків [2, 86]

Американська модель мотивації праці побудована на всебічному заохоченні підприємницької активності, збагаченні найбільш активної частини населення. Модель ґрунтується на соціально-культурних особливостях нації — масовій орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також високому рівні економічного добробуту. В основі системи мотивації праці в США — оплата праці. Найбільше поширення отримали різні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені різноманітними формами преміювання. Нині однією з найпоширеніших у США форм оплати праці як для основних, так і допоміжних працівників є оплата праці, що поєднує елементи відрядної і погодинної систем. У цьому разі денний заробіток працівника визначається як добуток годинної тарифної ставки на кількість годин роботи. При невиконанні працівником денної норми в натуральному вираженні роботу продовжують до виконання норми. Така система оплати праці не передбачає виплату премії, так як, за твердженням американських економістів, ці суми вже закладені у високій тарифній ставці робітника і окладі службовця. Відмітною рисою розглянутої системи є простота нарахування заробітку та планування витрат на заробітну плату. Однак більшість фірм як у США, так і в інших країнах схильні до застосування систем, що поєднують оплату праці з преміюванням [3].

Французька модель мотивації праці характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, зокрема стратегічне планування і стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмінна її особливість — включення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, яка безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва. У політиці оплати праці французьких фірм спостерігається дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя та індивідуалізація оплати праці. Індокси цін на споживчі товари обліковуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відображається в колективних договорах з профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом урахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських пропозицій, рівня мобільності працівника.

У французькій моделі становить інтерес методика оцінки праці (яка, як правило, має багатофакторний характер) і використовувані критерії. Зміст цієї методики в загальному вигляді полягає в такому. На підприємствах застосовується бальна оцінка ефективності праці робітника (від 0 до 120 балів) за шістьма показниками: професійні знання, продуктивність праці, якість роботи, дотримання правил техніки безпеки, етика виробництва, ініціативність. Персонал підприємства при цьому

ділиться на 5 категорій. До вищої — першої — відносять працівників, які набрали від 100 до 120 балів; до другої — від 76 до 99 балів і т. д. Одночасно діє низка обмежень: до першої категорії можна віднести не менше 5 і не більше 10 % працівників одного підрозділу і однієї професії, до другої — від 30 до 40 %, до третьої — від 35 до 45 %. У разі відсутності на роботі від 3 до 5 днів у місяць надбавка скорочується на 25 %, протягом 10 і більше днів — на 100 %. Перевага французької моделі мотивації праці полягає в тому, що вона надає сильну стимулюючу дію на ефективність і якість праці, є фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. Під час виникнення тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, внаслідок чого підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку інформованість працівників про економічний стан компанії.

У Великій Британії на сьогодні існує дві модифікації системи оплати праці, що залежать від прибутку: грошова та акціонерна, що передбачає часткову оплату у вигляді акцій. Крім того, передбачається можливість застосування колективної системи заробітної плати, яка повністю залежить від прибутку фірми. На підприємствах Великої Британії участь у прибутках вводиться тоді, коли відповідно до індивідуальної або колективної угоди на додаток до встановленої зарплати регулярно виплачується відповідна частка від прибутку підприємства. Залежно від бази для обчислення суми, що розподіляється через систему участі

в прибутках, розрізняють участь у прибутках, участь в чистому доході, участь в обороті або утвореної вартості, трудову пайову участь, суто трудову участь. Пайова участь в капіталі передбачає внесення частини особистих заощаджень працівників в обмін на акції або облігації фірми з використанням зазначених коштів на придбання основних фондів і оборотних коштів. Пайова участь в капіталі тягне за собою передачу учасникам корпорації частини прибутку (доходу), у тому числі у вигляді дивідендів або відсотків, виплату допомоги або премій підприємства. Пайову участь об'єднують зазначені вище форми. Працівник підприємства отримує дохід за трьома напрямками: основна заробітна плата, частка від участі в прибутку на основі праці, частка від прибутку на основі вкладеного ним капіталу. Практичне застосування зазначених моделей нової системи оплати праці у Великій Британії показало, що дохід працівників від участі у прибутках в середньому становить 3 % від базового окладу, лише в деяких фірмах він досяг 10 % від окладу.

Німецька модель мотивації праці полягає в тому, що в її центрі перебуває людина зі своїми інтересами як вільна особистість, яка знає свою відповідальність перед суспільством. Свобода в економічному сенсі означає розуміння інтересів суспільства і знаходження свого місця в системі виробництво — споживання. Проте не кожен громадянин спроможний працювати відповідно до вимог ринку. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх

громадян, придушує прояв несправедливості і захищає всіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, людей похилого віку і дітей [3].

У Швеції модель мотивації праці відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Починаючи з 50-х років, шведські профспілки на переговорах про переукладання колективних трудових договорів проводять політику так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної та максимальної заробітної плати. Політика солідарної заробітної плати спрямована на вирішення низки цільових завдань. Насамперед вона, поряд з ринковою конкуренцією, додатково стимулює процес постійного оновлення виробництва на основі останніх досягнень науки і техніки. При цьому дотримується принципу рівної оплати за рівну працю, яка у шведській інтерпретації означає, що працівники різних підприємств, які мають однакову кваліфікацію і виконують аналогічну роботу, отримують однакову заробітну плату незалежно від наслідків господарської діяльності підприємства. Якщо, наприклад, з 10 підприємств однієї галузі 3 працюють високорентабельно, 5 — на середньому рівні, а 2 — збитково, то на будь-якому з цих підприємств отримують однакову заробітну плату за однакову працю, а саме на середньому рівні, зафіксованому у галузевій угоді.

Шведські профспілки не дозволяють господарям низькорентабельних підприємств знижувати заробітну плату нижче встановленого на переговорах щодо переукладання колективних трудових угод загального рівня. Це спонукає підприємців або модернізувати виробництво, або закривати підприємство. Таким чином, політика солідарної заробітної плати сприяє зростанню рентабельності підприємств. Ще однією характерною особливістю солідарної заробітної плати є скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати. Сама система визначення єдиного рівня підвищення заробітної плати сприяє його вирівнюванню: заробітки піднімаються у низькооплачуваних і стримуються у високооплачуваних працівників. Крім того, під час переговорів про переукладання колективних договорів профспілки, як правило, домагаються включення в них спеціальних пунктів при випереджаючих темпах зростання заробітної плати низькооплачуваних категорій персоналу.

Все це створює сприятливі умови для відтворення висококваліфікованої робочої сили як у матеріальних, так і в невиробничих, інтелектуальних сферах виробництва [3].

Отже, ознайомившись з моделями мотивації провідних країн, слід зазначити, що система мотивації на зарубіжних підприємствах сформована протягом багатьох років і є досить дієвою.

Література

1. *Байда О.* Мотивація праці як складова успіху організації / О. Байда // Вісник національного Хмельницького університету. — 2010. — № 14. — С. 55–57.
2. *Гривківська О. В.* Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях / О. В. Гривківська // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — № 9. — С. 86–91.
3. *Козаченко А.* Мотивация труда и системы оплаты труда: мировой опыт / А. Козаченко // Бизнес-журнал “Бизкиев” [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://bizkiev.com/content/view/992/591/>

ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Більшу частину свого життя ми проводимо на роботі, в колективі. Колективом прийнято вважати групу людей, яка є частиною суспільства, об'єднана загальною метою і спільною соціально корисною діяльністю. Налаштованість робітників на плідну працю залежить від психологічного клімату в колективі, де відбувається постійне міжособистісне спілкування, контакт, взаємодія. Взагалі колектив має відповідати багатьом соціально-психологічним вимогам. Це наявність доброзичливих взаємин, згуртованість, можливість розвитку кожного члена як особистості, попередження та запобігання конфліктним ситуаціям тощо.

В якості інтегральних психологічних показників колективної діяльності найчастіше використовують характеристики соціально-психологічного клімату.

Вивченням проблеми формування соціально-психологічного клімату (СПК) в різні роки займалися дослідники: Г. В. Щокін, А. Л. Свинецький, Б. А. Паригін, К. К. Платонов, В. М. Мясіщев, Г. М. Андреева, В. М. Шепель та ін. Найвагомішими доробками щодо проблеми СПК є праці Н. Анікевої, Н. Коломінського, Л. Карамушки.

Хоча основні положення про СПК і є загальними для колективу будь-якого типу, однак ми ґрунтувалися на дослідженні формування сприятливого соціально-психологічного клімату в бібліотечній установі (на прикладі МБІЦ МАУП) та надали пропозиції щодо його поліпшення. У дослідженні соціально-психологічного клімату в колективі було використано такі методи діагностики, як анкетування, бесіда, спостереження, тестування, соціометрія, узагальнення тощо.

Соціально-психологічний клімат в колективі — це не тільки проблема соціально-психологічних труднощів науково-технічного прогресу, але водночас і проблема вирішення майбутніх перспективних завдань, пов'язаних із моделюванням нових, більш досконаlih, ніж раніше, людських стосунків і спільнот.

Соціально-психологічний клімат колективу — це притаманний певному колективу стійкий психічний настрій, який значно впливає на взаємини людей, їх ставлення до праці та навколишнього середовища.

Існує низка факторів розвитку соціально-психологічного клімату.

Глобальне макросередовище: становище в суспільстві, сукупність

економічних, культурних, політичних та інших умов. Стабільність в економічному, політичному житті суспільства забезпечують соціальне і психологічне благополуччя його членів і опосередковано впливають на соціально-психологічний клімат робочих груп.

Міністерства, відомства, адміністративні органи, в систему яких входить та чи інша бібліотека, здійснюють щодо неї певні управлінські впливи, що також є чинником впливу макросередовища на соціально-психологічний клімат. Тому слід вказати і на такий чинник впливу, як різноманітні партнерські зв'язки бібліотеки з різними освітніми, соціальними, культурними установами та іншими бібліотеками, що створює відчуття значущості діяльності.

Місцеве середовище, тобто організація, в структуру якої входить трудовий колектив. Розміри організації, відсутність функціонально-рольових суперечностей, рівень централізації влади, участь співробітників у плануванні, розподілі ресурсів, склад структурних підрозділів тощо.

Мікросередовище бібліотеки — це поле повсякденної діяльності співробітників, ті конкретні матеріально-технічні та духовні умови, в яких вони працюють. Саме на цьому рівні ті чи інші впливи макросередовища знаходять для кожної особистості свою визначеність, зв'язок з реаліями життєвої практики.

Санітарно-гігієнічні та технічні умови праці. Спека, задуха, погана освітленість, постійний шум можуть стати джерелом підвищеної дратівливості і побічно вплинути на психологічну атмосферу в групі.

Задоволеність працею. Велике значення для формування сприятливого мікроклімату має те, наскільки праця є для людини цікавою, різноманітною, творчою, чи відповідає вона її професійному рівню, чи дозволяє реалізувати творчий потенціал, професійно зростати.

Привабливість праці залежить від того, наскільки її умови відповідають очікуванням суб'єкта і дозволяють реалізувати його власні інтереси, задовольнити потреби особистості: в хороших умовах праці та гідної матеріальної винагороди; у спілкуванні і дружніх міжособистісних відносинах; успіху, досягнення, визнання і особистому авторитеті, володінні владою і можливістю впливати на поведінку інших. Бібліотечні колективи в переважній більшості — жіночі, що робить їх емоційно більш напруженими і ураженими. Напруження здебільшого пов'язане з особистими стосунками в колективі, інколи з діловими.

Покращення комунікативних міжособистісних відносин для бібліотечного колективу має вирішальне значення. У процесі спілкування в колективі можна відмітити горизонтальні і вертикальні взаємини, стиль і норми спілкування в колективі, організацію та умови праці, систему мотивації.

Велике значення у створенні сприятливого соціально-психологічного клімату в бібліотеках має склад колективу з точки зору психологічної сумісності його членів. Під психологічною сумісністю розуміють здатність до спільної діяльності, в основі якої лежить оптимальне поєднання в колективі особистісних якостей

учасників. Людям, які схожі один на одного, легше налагодити взаємодію.

Особливу роль у формуванні соціально-психологічного клімату колективу відіграє керівник, який постійно контактує з його членами, може регулювати і впливати на соціально-психологічний клімат, зважаючи на індивідуальні особливості кожного.

Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризується бадьорим, піднесеним настроєм членів колективу, якому притаманні згуртованість, взаємодопомога, взаємоповага. При такому кліматі практично відсутні чи мають незначне місце конфлікти.

Здорова атмосфера і сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі — це забезпечення гармонійного та ефективного розвитку колективу, показник його зрілості, результат кропіткої роботи керівника.

Література

1. *Боцюн Ю. В.* Способи формування соціально-психологічного клімату в колективі // *Управління розвитком*. — 2011. — № 20 (117). — С. 146–147.
2. *Езова С. А.* Библиотечное общение: возможные пути моделирования / С. А. Езова // *Научные и технические библиотеки*. — 2009. — № 5. — С. 67–74.
3. *Иночкин В. В.* Методика оценки социально-психологического климата в коллективе библиотеки / В. В. Иночкин // *Научные и технические библиотеки*. — 2010. — № 6. — С. 62–69.
4. *Скібіцький О. М.* Антикризовий менеджмент: навч. посіб. / О. М. Скібіцький. — К.: ЦУЛ, 2009. — 568 с.
5. *Шакірі М. К.* Основні засади формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі / Ментор Керім Шакірі // *Наукові праці МАУП*. — 2013. — Вип. 2 (37). — С. 145–150.

ОРГАНІЗАЦІЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ “ВЕКТОР ФАРМА”)

Однією з найбільш гострих і одночасно складних управлінських проблем сучасних підприємств є оцінка персоналу. Для підтримки бажаного рівня кваліфікації, професійних і ділових якостей, результатів праці персонал потрібно систематично оцінювати. Це визначає, показує тенденцію та дозволяє виділити фактори, від яких залежать результати діяльності досліджуваного підприємства. Оцінка персоналу займає одну з основних позицій у системі мотивації трудової діяльності і є мотиваційним чинником для працівників, тому що, усвідомлюючи свої помилки, людина намагається працювати краще і з більшою продуктивністю.

Проблеми, що стосуються оцінки персоналу, досліджувались у працях зарубіжних науковців, серед яких: Марк А. Хьюзлід, Брайан Е. Беккер, Річард У. Бітті, Д. Ульріх, А. Алавердов, М. Альберт, М. Вудкок, В. Веснін, В. Галенко, Б. Генкін, Г. Десслер, Л. Зайверт. Серед вітчизняних науковців, які досліджують питання оціночних механізмів персоналу, можна відзначити таких: В. Абрамов, Д. Богиня, М. Виноградський, В. Данюк, Г. Дмитренко, О. Дубілет, О. Єськов, В. Іванкевич, О. Кириченко, А. Колот, В. Ман-

дебура, В. Мікловда, Є. Панченко, Ф. Хміль, О. Крушельницька та ін.

Результатом їхніх досліджень є розробка окремих підходів, процедур, методів щодо організації та проведення оцінки персоналу. Водночас не сформовано системного підходу до оцінки персоналу на основі різних оцінних процедур, що вимагає більш поглибленого та комплексного дослідження цієї проблеми. Крім того, подальшого розвитку потребує розробка інструментарію оцінювання персоналу, який би максимально враховував галузеву спрямованість суб'єктів господарювання.

Незважаючи на широкий спектр проведених досліджень, потребують подальшого розвитку та апробації методи оцінювання персоналу.

Теоретично обґрунтуємо та розробимо методичні рекомендації щодо організації оцінювання персоналу ТОВ “Вектор Фарма”.

Тому визначимо такі **основні завдання**:

- вивчити теоретико-методологічні засади організації оцінювання персоналу;

- **проаналізувати діючу систему оцінювання персоналу ТОВ “Вектор Фарма” та визначити її ефективність;**

- дати характеристику змісту, методів і процедур оцінювання персоналу ТОВ “Вектор Фарма”;

- зробити аналіз ефективності оцінювання персоналу ТОВ “Вектор Фарма”;

- підготувати пропозиції щодо пошуку можливих шляхів удосконалення існуючої системи оцінки персоналу;

- запропонувати рекомендації нових методів оцінювання працівників на підприємстві.

ТОВ “Вектор Фарма” засновано в 2011 році. Компанія постачає в державні та приватні лікувальні установи медичні препарати, вироби медичного призначення та обладнання провідних світових виробників.

У зв’язку з прийняттям Закону України від 04.07.2013 р. № 406–VII “Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у зв’язку з проведенням адміністративної реформи”, підприємство не підлягає постановці на облік у Пенсійному фонді України.

Колектив компанії “Вектор Фарма” — згуртована команда професіоналів. Компанія динамічно розвивається разом з швидкозростаючим ринком фармацевтичної продукції та медичного обладнання. ТОВ “Вектор Фарма” завжди готове запропонувати новітні розробки в цій галузі. Найвища якість медичних препаратів, медичного обладнання та подальшого сервісного обслуговування, які компанія пропонує на ринку України, є ключовим фактором успіху компанії.

Логістика компанії дає змогу оперативно постачати медичну продукцію в будь-яку точку України і

включає препарати, що потребують спеціального режиму зберігання і транспортування.

Оцінювання проводиться двічі на рік:

- за результатами роботи за півріччя — у липні поточного року для контролю проміжних результатів роботи і можливого коректування ключових завдань;

- за результатами роботи за рік — у січні наступного року.

Аналіз процедури оцінювання ТОВ “Вектор Фарма” показав, що застосовується метод KPI, тобто збалансована система показників, яка забезпечує цілеспрямований моніторинг діяльності підприємства, дає змогу прогнозувати і попереджувати появу проблем, органічно поєднує рівні стратегічного і оперативного управління, контролює найістотніші фінансові та нефінансові показники діяльності (KPI). Рівень досягнення стратегічної мети, ефективність бізнес-процесів і роботи всього підприємства в цілому, кожного його підрозділу і кожного співробітника визначається значеннями так званих ключових показників ефективності, які тісно пов’язані з системою мотивації співробітників. Показники з їх цільовими і граничними значеннями визначаються таким чином, щоб максимально охопити всі критичні сфери, що впливають на реалізацію стратегії.

Таким чином, збалансована система показників — це система виміру ефективності діяльності всього підприємства (система стратегічного планування), заснована на баченні та стратегії, яка відображає найважливіші аспекти бізнесу. Концепція

збалансованої системи показників підтримує стратегічне планування, реалізацію та подальше коректування стратегії шляхом об'єднання зусиль усіх підрозділів показників.

Для успішного впровадження збалансованої системи показників необхідно:

- отримати підтримку керівництва;
- прийти до угоди з використовуваної термінології;
- знайти внутрішнього керівника проекту;
- визначити місію, бачення і стратегію підприємства;
- визначити сферу охоплення (підрозділи підприємства, в яких впроваджується збалансована система показників);
- визначити стратегічні цілі;
- визначити показники (КРІ) для оцінки досягнення цілей і способи отримання даних для показників;
- визначити ініціативи для досягнення стратегічних цілей;
- запровадити управління процесами;
- оцінювати ефективність підприємства за певні періоди.

Для ефективного впровадження системи КРІ в кадровій службі необхідно пам'ятати таке:

- 1) успіх упровадження залежить від загального рівня управлінської культури (якщо цей рівень низький, то впровадження може затягнутися або бути здійсненим “для галочки”);
- 2) система показників має бути всебічно продуманою для того, щоб поліпшення одних показників не було за рахунок погіршення інших.

Оцінювання персоналу — це необхідний засіб пізнання якісного

стану людського капіталу підприємства, його сильних та слабких сторін. Оцінювання якостей працівника — це регулярна характеристика керівником своїх підлеглих з погляду як досягнутих ними результатів, так і того, завдяки чому вони досягнуті і як можуть бути поліпшені.

Методи оцінювання поділяються 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 досить стабільного зовнішнього середовища. Їхніми недоліками є те, що оцінка дається окремому працівнику без врахування цілей організації, ґрунтується на оцінці керівника при повному ігноруванні думки колег по роботі, підлеглих, клієнтів і т. д.; орієнтується на минуле (досягненні результатів) і 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; оцінювання окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів усієї організації, і до уваги береться не тільки успішне виконання нинішніх функцій, а й здібності до професійного розвитку й освоєння нових професій і знань. Нетрадиційні методи почали застосовуватись 15 років тому, але вже тепер виступають як “стандартні” методи оцінки в багатьох фірмах світу.

Отже, для створення в організації ефективної системи оцінювання персоналу необхідно дотримуватись низки умов, серед яких найважливішими є такі:

- зацікавленість і підтримка вищого керівництва;
- наявність в організації висококваліфікованих працівників, які відповідають за використання системи оцінки;
- ретельна підготовка документів, які регламентують роботу системи;
- своєчасне інформування персоналу про цілі і зміст системи оцінювання персоналу;
- встановлення чіткого зв'язку в роботі системи оцінювання працівників із системою оплати праці.

Виявляючи міру невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання роботи очікуваним, керівники можуть розробити конкретні управлінські рішення, а також заходи, спрямовані на поліпшення як загальних, так і індивідуальних результатів праці.

Результати оцінювання персоналу доцільно використовувати: під час планування, добору і формування персоналу; мотивації і стимулювання працівників; підготовки і перепідготовки кадрів; управління кар'єрою; формування кадрового резерву; формування корпоративної культури організації.

У ТОВ “Вектор Фарма” затверджено Положення щодо встановлення єдиних стандартів у проведенні кваліфікаційної оцінки знань та ефективності праці робітників, а саме у визначенні:

– вкладу співробітників товариства у досягнення цілей; рівня квалі-

фікації та ефективності праці співробітників;

– рівня відповідності виробничої поведінки співробітників корпоративним вимогам;

– ключових завдань для співробітників на майбутній період (півроку, рік);

– потреб, напрямів та способів підвищення професійного рівня співробітників для збільшення ефективності бізнес-процесів товариства.

Кейс-метод незамінний, якщо необхідно зрозуміти, наскільки успішно фахівець спроможний вирішувати аналітичні, стратегічні або управлінські завдання: інші методи оцінки в кращому випадку виявляють наявність чи відсутність відповідних професійних здібностей, і тільки кейси можуть показати, як ці здібності будуть використовуватися в реальній бізнес-ситуації.

Кейс — це опис конкретної ситуації в певній компанії, що вимагає аналізу і прийняття рішення. У кейс може входити, крім інформації про компанію, додаткова інформація про дані у сфері бізнесу, необхідна для вирішення кейса.

При виборі кейсів варто брати до уваги такі моменти:

- зміст кейса має відповідати змісту роботи;
- рівень прийнятих рішень має відповідати позиції;
- ситуація, описана в кейсі, має забезпечувати можливість проявити максимум необхідної компетенції;
- у кейсі має міститися достатня інформація для аналізу ситуації і прийняття рішення.

Тому відправною точкою для вибору кейса має бути чітке розуміння того, якими якостями, знаннями та навичками має володіти оптимальний претендент, які завдання йому належить вирішувати на цій посаді, які ресурси він матиме у своєму розпорядженні для вирішення цих завдань.

Такий підхід дає змогу заощадити багато часу і зусиль — хоча б тому, що не доведеться вгадувати, наприклад, хто з претендентів, які запропонували різні стратегії виведення з кризи великої компанії, найуспішніше керуватиме фармацевтичною мережею.

Недоліком цієї технології є необхідність у постійному оновленні кейсів, тому що без нього правильні варіанти відповідей швидко стануть відомі всім співробітникам. Крім того, здатність працівника розповісти, як потрібно діяти за певних обставин, аж ніяк не гарантує, що насправді у подібній ситуації він поводитиме себе саме так, як описував. Надійність — 6,25 бала.

Ассесмент на сьогодні є найефективнішим способом оцінки топ-менеджерів. Фахівці вважають, що при вмілому проведенні достовірність його результатів досягає 98 %. На Заході перші особи компанії проходять обов'язковий ассесмент при прийомі на роботу, а потім не менше одного-двох разів на рік. В Україні ассесмент як стандартна процедура з'явилася лише кілька років тому. На думку фахівців, навіть топ-менеджери найбільш прогресивних компаній рідко оцінюються регулярно, хоча для всіх інших працівників періодична перевірка

знань вважається життєво необхідною.

Проте іноді керуючі компаній замовляють індивідуальну оцінку топ-менеджерів, щоб мати додатковий важіль влади, за допомогою якого можна контролювати політику покарань і заохочень.

Отже, з розвитком ринкових відносин та розумінням важливості рівня кваліфікації працівників для досягнення успіху організації все частіше звертаються до цього важливого етапу управління персоналом — оцінки та атестації кадрів. Основними критеріями, за якими на сьогодні визначають відповідність працівника займаній посаді, є стаж роботи, освіта, професійні знання та практичний досвід.

Щодо керівного складу критеріями визначено: рівень організації, якість виконання, освіта, стаж роботи. Такий набір критеріїв не дає можливості повною мірою розкрити внутрішній потенціал працівника. У сучасних умовах, коли ринок висуває все більше вимог до персоналу, слід ретельно підійти до формування більш сучасної та прогресивної системи оцінки.

Таким чином, можемо стверджувати, що завданням ділової оцінки є виявлення потенціалу працівника організації, рівня його використання, відповідності працівника займаній посаді чи його готовності до займання іншої, визначенні цінності працівника для організації.

Важливою особливістю оцінювання є також те, яка категорія працівників оцінюється. Так, оцінюючи робітників за результатами праці, проблем практично не виникає. На-

багато складніше реалізувати цей підхід до керівників, спеціалістів, службовців. Так, під час оцінювання керівників різних рівнів беруть до уваги результати діяльності під-

порядкованих їм підрозділів. Отже, подальші дослідження мають спрямовуватися на розробку і обґрунтування шляхів удосконалення оцінювання персоналу підприємства.

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах постіндустріального суспільства концепція людського капіталу, яка відкрито визнає провідну роль людини в господарському процесі, а також підкреслює значення знань, досвіду, здібностей, мотивації та інших характеристик особистості для економічного розвитку, набула останніми роками нового імпульсу розвитку. Ця обставина визначила те виняткове значення, якого набуло сьогодні ефективне управління людським капіталом, що забезпечує розвиток підприємства в цілому.

Однак існує низка чинників, що зумовлюють гостру необхідність подальшого розвитку теорії людського капіталу, особливо у країнах із трансформаційною економікою, де сьогодні знижується якість людського капіталу, а існуючий неефективно використовується. Необхідні певні інструменти впливу на елементи системи “людський капітал”, щоб вона почала ефективно функціонувати. Поведінка людини визначається співвідношенням цілей, що вона ставить перед собою, і засобами їх досягнення. У загальному випадку діяльність людей спрямовується на досягнення таких основних цілей: 1) матеріальні блага; 2) влада і слава; 3) знання і творчість; 4) духовне удо-

сконалювання. Цільова орієнтація індивідуальна і може змінюватися відповідно до періодів життя людини і під впливом зовнішніх факторів.

Одним із інструментів впливу на поведінку людини є мотивація. Мотивація у широкому розумінні — це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей. Нині мотиваційний механізм визначають як сукупність мотивів, що формуються під впливом мотивуючих чинників. В основі змісту мотиваційного механізму лежить уявлення про сутність мотивації і закономірності поведінки людей.

Інструментом спонукання людей до ефективної діяльності є винагородження. В теорії управління під винагородженням розуміється широкий спектр конкретних засобів, що ґрунтуються на системі цінностей людини.

Однією з найважливіших мотиваційних теорій є теорія матеріального та нематеріального стимулювання. Матеріальне стимулювання полягає у формуванні та використанні систем матеріальних стимулів праці і розподілу заробітної плати відповідно за кількістю та якістю праці. Система матеріальних стимулів праці складається з різнома-

нітних взаємодоповнюючих спонукальних мотивів, пов'язаних єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

Проте слід зважати на те, що чим вищим є інтелект людини та рівень її професійної підготовки, повнішим уявлення про навколишнє середовище, тим різноманітнішими є потреби цієї людини, її інтереси та мотиваційні настанови. Отже, слід використовувати і нематеріальні мотивації, це мотиватори вищого порядку: само-

повага; самовираження; влада; самореалізація; успіх, визнання; потреба у впевненості в завтрашньому дні та ін. Моральне заохочення на очах в інших підвищує самоповагу і є важливим мотиваційним фактором для всього персоналу підприємства.

Таким чином, розглянувши формування людського капіталу на підприємстві, ми встановили, що мотиваційний механізм відіграє в цьому процесі важливу роль і має постійно вдосконалюватися, змінюючи способи та методи впливу.

РЕГУЛЮВАННЯ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ВСЕУКРАЇНСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ МАУП)

Професіоналізм колективу охоронного підприємства зумовлює якість наданої охоронної послуги. Виступаючи не тільки як зорове втілення певного рівня безпеки, а й у ролі матеріально відповідальних і наділених певними правами осіб, співробітники підприємства є основою якості візуалізації послуги.

Професія охоронника приватного охоронного підприємства висуває досить високі вимоги до професійно важливих якостей її суб'єктів. Окрім фізичної підготовки вона потребує знання психології, опанування навичок саморегуляції, професійного спілкування з різними людьми, вміння швидко вирішувати конфліктні ситуації. Розглядаючи особистість кандидата на посаду охоронника приватного охоронного підприємства та прогнозуючи у майбутньому його можливість ефективно виконувати професійну діяльність, ми розглядаємо цілий комплекс перемінних, від яких більшою або меншою мірою залежить бажаний кінцевий результат.

Визначимо основні напрями вдосконалення політики підбору і професійно-психологічного відбору охоронників приватних охоронних підприємств.

Вітчизняними фахівцями проводились дослідження психологічних особливостей підбору кадрів для приватних охоронних фірм (Каленяк В.) [2], проблем психофізіологічного забезпечення діяльності співробітників особистої охорони (Агапов І. В.) [1], формування професійно важливих якостей працівників охорони (Половникова Ж. Ю., Ревенко А. Н. та ін.) [3; 4]. Проте проблема прогнозування надійності діяльності працівників завжди була і залишається у центрі уваги вчених, роботодавців, власників бізнесу та інших зацікавлених осіб як в Україні, так і за кордоном. Щодо професії охоронника необхідність надійності й ефективності професійної діяльності підвищується в декілька разів, оскільки ціна помилки охоронника може бути занадто високою.

Праця приватних охоронників не є екстремальною, як діяльність працівників міліції, але вона є складною, оскільки пов'язана з постійним ризиком виникнення раптових позаштатних ситуацій, в яких доводиться реагувати миттєво, прискорено оцінюючи ситуацію і реалізуючи високий рівень саморегуляції та самоконтролю. Особливо несприят-

ливими є позаштатні ситуації, що не передбачаються відповідними нормативними документами і в яких приватним охоронникам доводиться позбавлятися стереотипних реагувань. Таке поєднання протилежних за змістом особливостей професійної діяльності висуває вельми істотні вимоги як до ретельності професійного відбору фахівців, так і до організації психологічного супроводження їх професійної діяльності.

Зазначимо, що на ринку праці досить важко знайти професіонала охоронної сфери діяльності. Ринок надто переповнений пропозиціями від некомпетентних, безвідповідальних претендентів. Кадрові агенції також не готові здійснювати якісний підбір кадрів для приватних охоронних структур.

Процедура професійного відбору охоронників на приватних охоронних підприємствах часто відбувається за такими схемами: процедура має груповий характер обстеження; чітко регламентована за часом, що оговорено запитами від начальників охорони об'єктів. В умовах такої системи професійного відбору у керівників приватних охоронних підприємств, які займалися пошуком і підбором кандидатів, немає можливості довго спілкуватися і спостерігати кандидата. Висновок, що надається вищому керівництву приватних охоронних підприємств, зроблено тільки на підставі перевірки документів та співбесіди. На відміну від цього можна зазначити, що під час прийняття на службу в підрозділи органів внутрішніх справ України психологи спостерігають за кандидатом у змодельованих стресових умо-

вах, а висновок роблять тільки після проходження кандидатом випробувального терміну. Відбір охоронників безпосередньо керівниками має здебільшого індивідуальний характер. На жаль, вони не володіють повною мірою ґрунтовними психологічними знаннями щодо використання методів відбору персоналу, не мають чітко визначеної структури процедури відбору і, як результат, висновок знову-таки робиться на підставі результатів заповненої анкети, тестів чи спостереження за кандидатом під час індивідуальної бесіди, або вже під час стажування. В останньому випадку висновок має чітко виражений суб'єктивний характер.

Підсумовуючи викладене, можна зазначити, що приватні охоронні підприємства потребують чітко визначеної структури процедури професійно-психологічного відбору та добору кадрів, обґрунтування та опрацювання достатнього ефективного діагностичного інструментарію для виявлення професійно важливих якостей суб'єкта професійної діяльності. Водночас якісне встановлення професійно-психологічного відбору охоронників не знижуватиме значущості організації їх систематичного навчання та професійної підготовки, що оптимізує процес їх адаптації до умов професійної діяльності та підвищує її надійність.

Аналіз процедури професійно-психологічного відбору приватних охоронників дав можливість визначити в ній елементи традиційного підходу, до якого належить комплексне дослідження особистості охоронника. Провести процедуру професійно-психологічного відбору для

приватних охоронних підприємств можна за допомогою таких психологічних методів діагностики: вивчення документів кандидата; анкетування; психологічне тестування; спостереження; графологічна експертиза; співбесіда; вивчення попередніх результатів діяльності; висновки експертів.

Використовуючи ці методи, розробляються оціночні листи для претендента на посаду охоронника, старшого охоронника, начальника служби охорони. До критеріїв, за якими до цього часу традиційно діагностували претендентів експерти приватних охоронних підприємств, які оцінювали лише професійні якості охоронника, пропонуємо включити такі: культура особистості та діяльності охоронника; спрямованість і мотиви діяльності; темперамент і характер; соціально-психологічні особливості охоронника; психологічні знання співробітника охорони; психологічна характеристика особистості співробітника охорони; психологічна характеристика діяльності співробітника охорони; спостережливість (уважність) співробітника охорони.

Проблема, що стосується взаємного впливу професійної діяльності та особистих особливостей охоронника, протягом декількох десятиліть привертала увагу, але так до цього часу і не знайшла ефективного методу запобігання. Дослідження показали, що професійна діяльність охоронника впливає на його особистість і сприйняття нею навколишнього світу.

Проте є і неусвідомлені кандидатом мотиви (збагачення шляхом крадіжки майна чи грошових коштів з об'єкта, що охороняється, або нерегування на злочин, скоєний на об'єк-

ті, за грошову винагороду тощо). Ці мотиви виявити набагато складніше. Саме тому доцільно на етапі проведення професійного відбору здійснювати соціально-психологічне вивчення кандидата. Соціально-психологічний підхід характеризується передусім баченням структури особистості. Вивчаючи проблему взаємозв'язку особистості та суспільства, виділяють у структурі особистості чотири підструктури: біологічно зумовлена підструктура (темперамент, статеві, вікові, патологічні властивості психіки), психологічна підструктура (індивідуальні властивості окремих психічних процесів, які стали властивостями особистості — пам'яті, емоцій, відчуттів, мислення, сприймання, почуттів і волі), соціальний досвід (набуті людиною знання, навички, вміння і звички), спрямованість (нахили, бажання, інтереси, потяги, ідеали, мотиви, переконання), які існують в єдності, зв'язку і взаємодії та позначаються на професійній діяльності, навчанні, праці і поведінці особистості.

На нашу думку, оцінка професійних якостей персоналу може проводитись не тільки на етапі професійно-психологічного відбору охоронників, а й у процесі адаптації (стажування) та виконання робочих завдань, під час роботи в команді та після проведених інструктажів. Таким чином, запровадження таких напрямів кадрової роботи для приватних охоронних підприємств, як професійно-психологічний відбір кандидатів, передбачає підбір нових якісних працівників, визначає найважливіші показники кадрового потенціалу майбутніх працівників.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі уможливають подолання цілої низки негативних факторів і послужать наступним цілям стабілізації та підвищення якості охоронної послуги: вироблення та вдосконалення стратегій управління приватними охоронними підприємствами; ефективніше використання наявних на підприємствах кадрових резервів; стабілізація ринку послуг приватної охорони, поетапне вирівнювання рівня якості охоронних послуг, а також розробка комплексних програм професійно-психологічної підготовки охоронників приватних охоронних підприємств.

Література

1. Агапов И. В. Подготовка сотрудников охраны: психологический аспект / И. В. Агапов // Телохранитель. — 1996. — № 5. — С. 51–56.
2. Каленяк В. Приватна охоронна діяльність: зарубіжний досвід та можливості його використання в Україні // Персонал. — 2007. — № 5 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.personal.in.ua/>
3. Половникова Ж. Ю. Формирование психологической готовности сотрудников охраны к осуществлению профессиональной деятельности: дис. ... канд. психол. наук / Ж. Ю. Половникова; Университет внутренних дел. — Х., 1998.
4. Ревенко А. Н. Организация охраны частными службами безопасности. — Кременчуг, 2005. — 185 с.
5. Хватков А. Практические рекомендации по организации службы охраны коммерческого предприятия / Сост. А. Хватков. — К.: Изд. дом “Скиф”, КНТ, 2008. — 464 с.

СУТЬ ПОНЯТИЯ “ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ”

Имидж организации — это образ организации, существующий в сознании людей. Можно даже сказать, что у любой организации существует имидж вне зависимости от того, кто над ним работает, и работают ли над ним вообще. В случае отпускания вопроса имиджа на самотек он сложится у потребителей стихийно, и нет никакой гарантии, что он будет адекватным и благоприятным для фирмы.

Формирование образа, своеобразного “лица” организации — дело не только специалистов в этой области (маркетологов, рекламистов). Имидж организации формируется не только направленными на это акциями, мероприятиями. Качество производимых товаров и оказываемых работ (услуг), отношение персонала к своему работодателю, клиентуре и собственной деятельности имеет значение для имиджа не менее важное, чем реклама и презентации.

Приступая к созданию имиджа, необходимо выяснить, во-первых, специфику деятельности фирмы в настоящее время и в перспективе; во-вторых, чем товары (услуги) фирмы отличаются от товаров (услуг) конкурентов.

Имидж — от англ. *“image”* — “образ”. Что же означает слово

“образ”? Словарь русского языка С. И. Ожегова предлагает 5 значений:

- 1) вид, облик;
- 2) представление;
- 3) в литературе как обобщенное художественное отражение;
- 4) тип, характер;
- 5) порядок.

Понятие “имидж” может быть применено не только к человеку, но и к организации и стране, а создают имидж люди. Имидж Украины — это имидж украинцев, имидж людей, представляющих Украину внешнему миру, а имидж вашей фирмы зависит и от вашего личного имиджа. Верно обратное утверждение: имидж фирмы влияет на ее сотрудников. Очевидно, конечно, что имидж руководителя фирмы будет в большей мере влиять на имидж фирмы, чем имидж какого-либо сотрудника.

Прямая имиджеформирующая информация — это та, которую человек получает при непосредственном контакте с вами. Это информация:

1. О вашей внешности — одежде, причёске, физических данных (рост, телосложение, осанка), то есть габитарный имидж (“габитарный” от лат. “внешность”).

2. Об особенностях вашей психики — темпераменте, интеллекте, характере, а также ваши установки, мировоззренческие и иные позиции.

Фирменный стиль — это совокупность постоянно воспроизводимых отличных от других характеристик общения, поведения, традиций, присущи фирме, которые проявляют своеобразие ее рыночного взаимодействия.

Формирование фирменного (корпоративного) стиля осуществляется на основе таких принципов: принцип маркетинга, соблюдение норм и правил международного этикета, корпоративной этики, которая интегрирует в себе профессиональную обязанность, гордость за миссию фирмы, благородство и достоинство.

Информационный дизайн предусматривает разработку знаков, идеальную разработку полноценной знаковой системы графических словесных, звуковых и других символов фирмы — прежде всего это название фирмы, аббревиатура этого названия, эмблема, музыкальный символ, шрифты, цвета, бланки документов, конверты, визитки и т. д.

Архитектурный дизайн — это внешний вид дома (или подъезда, размещения зданий, их планирования). Здесь важно все: вид фасада, подъезд или вход, оформление и чистота входа, и прочие характеристики.

Оформительский дизайн включает хорошо продуманное, логически построенное оформление внутренних помещений фирмы, рабочих мест приемочных. Речь идет не только об интерьере, мебели, оснащении оргтехник, а и о таком расположении внутренних помещений, чтобы посетители или новые работники легко в них ориентировались. Поэтому целесообразно использовать

систему распознавательных показателей, табличек, с помощью которых можно легко ориентироваться в коридорах, помещениях фирмы.

Внешний вид работников включает одежду, обувь, прическу, макияж, ювелирные украшения и т. д., но все это может иметь разную степень нормативности — от униформы, спец-одежды, к мелким деталям одежды, таких как галстук, знак, бейдж и т. п.

Стиль управления отображает не только культуру руководства подчиненных, а и определенную степень зрелости коллектива, в котором решающую роль сыграет личность руководителя, которая накладывает неповторимый отпечаток на стиль и культуру управления, режим работы, ее ритм, распределение задач и контроль над их исполнением.

Стиль делового отношения — важный элемент корпоративного имиджа, за которым посетители, партнеры, клиенты и прочие строят заключения о фирменном стиле организации. Он может включать такие характеристики, как обязательность, личная заинтересованность, ответственность, точность, оперативность и т. п. Они свидетельствуют о надежности фирмы и вызовут доверие к ней и ее руководства и специалистов.

Стиль поведения определяет характер общения, а также поступки отдельных работников фирмы. Для фирменного стиля важны не только манеры работников, а и способы решения ими конфликтов, недоразумений между собой и клиентами, чувство юмора, культура языка, способность вразумительно высказывать свои мысли и намерения, а

также неформальное поведение в нерабочее время, деловых кругах, компаниях и т. п.

Личная культура — это более полное и вместе с тем неуловимое выражение фирменного стиля и корпоративного имиджа. Личная культура руководителя, специалистов, работников фирмы определяется и интеллектуальным уровнем, прежде всего уровнем и характером образования, квалификации, личным темпераментом и характером, элементами самовоспитания, самоорганизованности и самодисциплины.

Отношения фирмы со средствами массовой информации формируются на основе эффективного взаимодействия с ними, доверия, открытости, взаимоуважения, то есть на основе синергетической методологии. Нарушения или игнорирования любого с названных принципов угрожает не объективностью освещения в СМИ определенных качеств и возможностей фирмы, которая отрицательно сказывается на ее имидже.

Задачи имиджа:

1. Повышение престижа фирмы, так как разработка фирменного стиля свидетельствует о внимании фирмы не только к вопросам производства.

2. Повышение эффективности рекламы и различных мероприятий по продвижению товара. Облегчение введения на рынок новых товаров, услуг, так как фирме со сложившимся имиджем вывести товар на рынок легче.

3. Повышение конкурентоспособности фирмы.

4. Конкуренция ведется на уровне имиджей фирм.

Этапы создания имиджа: определение целевой аудитории, изучение ее возраста, рода занятий и т. п.

Разработка концепции имиджа. Концепция имиджа — это главные принципы, мотивы и ценности, характерные для фирмы и ее товаров, а также значимые для потребителей, формирование, внедрение и закрепление имиджа в сознании потребителя.

Основные средства формирования имиджа:

1) фирменный стиль — основа имиджа, главное средство его формирования;

2) визуальные средства — дизайнерские приемы формирования имиджа, включающие создание упаковки, оформление витрин, офисов, выставок, разработка макетов объявлений;

3) оригинал-макеты могут быть различными, но один элемент (деталь), постоянно присутствующий во всех позициях, делает целую серию макетов узнаваемыми. Важную роль играет также цвет;

4) вербальные (словесные) средства — специально подобранная стилистика, ориентированная на нужды потребителя;

5) рекламные средства — использованные в каждом конкретном случае рекламные средства, способствующие формированию благоприятного отношения;

6) PR-мероприятия — продуманные, спланированные, постоянные усилия по установлению и укреплению взаимопонимания между предприятием и общественностью. Это выставки, презентации, пресс-конференции, спонсорские мероприятия. При проведении PR-меропри-

ятий необходимо, чтобы специфика фирмы соответствовала специфике проводимого мероприятия. Немаловажное отношение целевых групп проводимым PR-акциям, масштаб аудитории спонсируемой акции;

7) фирменный стиль (ФС) — это совокупность художественно-текстовых технических составляющих, которые обеспечивают зрительное и смысловое единство продукции и деятельности фирмы, исходящей от нее информации внутреннего и внешнего оформления;

8) понятие “фирменный стиль” содержит в себе две составляющие: внешний образ и характер поведения на рынке;

9) внешний образ — создается единым стилевым оформлением товарного знака, логотипа, деловой документации, фирменного блока, фирменной цветовой гаммы, фирменной вывески, фирменной одежды, рекламных объявлений, буклетов, дизайна офиса и т. п.;

10) характер поведения на рынке — определяется взаимоотношением фирмы и ее представителей с партнерами, заказчиками, поставщиками, банками, конкурентами. Характер поведения на рынке отличается особым стилем при проведении рекламных кампаний и мероприятий по стимулированию сбыта, а также работой с общественностью, наличием корпоративного духа и корпоративной культуры;

11) товарный знак (торговая марка, эмблема) — это официально принятый термин, означающий зарегистрированное в установленном порядке оригинально оформленное художественное изображение (оригинальные названия, художественные композиции и рисунки в сочетании с буквами, цифрами, словами или без них и т. п.). Товарный знак служит для отличий товаров или услуг одного лица (юридического или физического) от однородных товаров или услуг другого.

МОЖЛИВІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Досвід передових економік світу доводить, що жодну із завдань управління у будь-якій сфері діяльності неможливо реалізувати без зацікавленості в її вирішенні працівників. Водночас широкий спектр заходів мотивації персоналу, накопичений в рамках закордонного досвіду, не завжди може бути реалізований на українських підприємствах.

Питанням мотивації і стимулювання персоналу присвячено багато наукових праць. Питанням формування системи мотивації присвячено праці таких українських авторів: Д. Богині, Г. Дмитренка, В. Данюка, Т. Кір'ян, А. Колота, Е. Лібанової, Н. Лук'янченка, В. Петюха, Л. Семіва, В. Цветаєва та ін. Водночас змінні умови господарювання в умовах глобалізації та поширення кризових явищ вимагають подальших розробок щодо застосування закордонного досвіду в процесі формування мотиваційної політики українських підприємств.

Розглянемо теоретичні аспекти використання провідного закордонного досвіду для поліпшення систем мотивації на українських підприємствах.

Система мотивації персоналу підприємства передбачає забезпечення комплексу заходів матеріального, морального, соціального напрямку, що сприяють активізації діяльності персоналу у виробничому процесі для задоволення різноманітних його потреб, які розглядаються як нагорода за трудові зусилля.

До основних елементів мотивації до результативної праці персоналу належать: матеріальне стимулювання; гарантії зайнятості; нормальні безпечні умови праці; соціально-правові гарантії; корпоративна культура; можливості для професійного навчання, зростання, самовдосконалення; можливості для самореалізації; взаємовідносини в колективі; престижність трудової діяльності; участь в управлінні [3, 185]. Для продуктивної праці, а відтак, ефективного виробництва потрібно враховувати системи матеріального і нематеріального стимулювання [2, 52]. Матеріальні блага, як у грошовій, так і в натуральній формі завжди виступають активним стимулом діяльності працівників.

Матеріальні системи можна поділити на три великі групи:

1. Системи, пов'язані з реакцією на заробітну плату.

2. Системи, засновані на соціальних виплатах, пільгах і послугах.

3. Системи, засновані на доходах від власності.

Соціальні виплати, пільги і послуги матеріального характеру, надані працівникам підприємством, як правило, не розглядалися у вітчизняних організаціях як стимули праці. Як свідчить досвід західних країн, у соціальних виплатах, пільгах і послугах матеріально характеру криється чималий стимул зростання продуктивності праці робітників підприємств. Використання їх як системи стимулювання дає змогу, в першу чергу, впливати на поведінку працівників.

Закордонний досвід мотивації робить акцент на тому, що ефективна система стимулювання має ґрунтуватися на результаті трудової діяльності. Принцип систем участі у прибутку, залежно від продуктивності, полягає в тому, що певна частка доходу може бути використана як додаткове джерело підвищення оплати праці. Серед найвідоміших систем участі у прибутку, залежно від продуктивності праці, є системи Скенлона, Ракера, Фейна, Теннера. Ці системи ґрунтуються на прагненні персоналу до пошуку нових ідей щодо вдосконалення, їх обговорення з керівництвом з метою подальшої реалізації. У свою чергу, персонал отримує частку за участь, яка зазвичай складає 40 або 50 % доданої вартості. Інші 60 або 50 % зберігаються для заміни зношеного капіталу, а також на розвиток підприємства і експлуатаційні витрати. У випадку зміни норм передбачається, що 67 % премії має виплачуватись робітникам і 33 %

особі, яка вносить пропозиції щодо змін і удосконалень [1, 195].

Досвід Великобританії, США, Японії свідчить, що застосування систем участі, які ґрунтуються на прибутку, втрачають зв'язок з внеском окремого працівника. Тому часто запроваджують системи заохочення, пов'язані з результатами безпосередньо виробничої діяльності (економія, зниження виробничих витрат, зростання виробітку). Таким чином системи участі в прибутку перетворюються в системи участі в результатах [5, 41].

Нематеріальні блага у загальному вигляді можна схарактеризувати, як поліпшення умов праці на підприємстві, що створює в працівника мотивацію на певні позитивні дії, певну позитивну поведінку. Нематеріальні системи стимулювання можна поділити на шість великих груп: умови наймання і звільнення працівників; заходи щодо гуманізації праці; заходи щодо розвитку персоналу; участь працівників в управлінні підприємством; скорочення статусних розходжень між працівниками; розвиток корпоративної культури.

Умови наймання і звільнення працівників — це складна система правил і норм, що визначає вимоги до працівників при влаштуванні їх на роботу.

Гуманізація праці передбачає запровадження заходів щодо поліпшення умов праці. Участь працівників в управлінні, як широка система організаційних і соціально-економічних заходів, дає змогу усвідомити свою роль не тільки на робочому місці, а й роль свого робочого місця в загальній системі управління ви-

робництвом та себе як працівника підприємства, який здатний робити внесок до вирішення питань управління виробничою ділянкою, цехом, підприємством.

Зменшення статусних розходжень працівників пов'язане з усвідомленням ними, хто вони на підприємстві і як до них ставляться: або вони працівники, готові на творчу, відповідальну роботу, або непомітні виконавці з поведінкою “що накажуть”.

І остання група систем, пов'язана з формуванням корпоративної культури, трудового колективу, об'єднаного загальними цілями. Якщо такий колектив сформований і живе інтересами підприємства, то його вплив на кожного працівника є чималою запорукою активної, позитивної поведінки працівників підприємства [4, 127].

Отже, ефективними шляхами вдосконалення організації мотиваційних заходів для українських працівників підприємств є такі:

- досягнення мети, щоб надавати працівникам можливість вирішувати відповідальні завдання розвитку підприємства, стимулювати їх пропозиції та ініціативу, спрямовані на вдосконалення технологій і продуктів, формування почуття гордості за свої досягнення;

- система участі, щоб давати змогу працівникам підприємства брати

участь і поділяти успіх у діяльності установи, що є і їх успіхом, брати участь у прибутках і акціонерному капіталі, залучати працівників до прийняття рішень;

- винагорода, щоб надавати справедливую оплату відповідно до “цінності” посади та індивідуальної діяльності з метою спонукання людей до досягнення позитивних результатів;

- визнання, щоб розпізнавати і помічати успіхи в діяльності працівників на благо підприємства та цінувати їхній внесок у збільшення його добробуту.

Література

1. Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Система мотивації персоналу, орієнтована на цілі та результати його роботи // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. — 2010. — № 2. — Т. 1. — С. 194–198.
2. Логвинов Д. В. Розвиток персоналу в умовах економічної кризи // Мікроекономіка. — 2009. — № 4. — С. 51–55.
3. Фідельман Г., Дедиков С., Адлер Ю. Альтернативний менеджмент: шлях до глобальної конкурентоздатності. — М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. — С. 185.
4. Цвєтаєв В. М. Управління персоналом. — 2002. — С. 127.
5. Кір'ян П. Людський капітал // Експерт. — 2001. — № 29. — С. 40–42.
6. Хекман Дж. Нова стратегія покращення роботи. — М.: Вершина, 2005. — С. 117.

ХАРАКТЕРИСТИКА ЕЛЕМЕНТІВ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Проведення діяльності підприємства, випуск конкурентоспроможної продукції покладені не тільки на технічне оснащення підприємства, наявності сучасних технологій, чітко поставлену систему контролю якості продукції, маркетингові дослідження ринкового середовища та послідовне впровадження концепції просування товарів, але, в першу чергу, залежать від кваліфікації співробітників підприємства, ефективного управління персоналом.

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації стратегії його розвитку.

Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються із забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні — як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані — як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а й у більш широкому

контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

Незалежно від особливостей організації, склад функцій системи управління персоналом залишається незмінним. Змінюється тільки трудомісткість їх виконання. Якщо персонал організації невеликий і відповідно незначною є трудомісткість функцій системи управління, то виконання окремих завдань може бути доручене конкретному спеціалісту, а не підрозділу. Окремі функції можуть передаватись у компетенцію підрозділу з організації управління.

Авторитет кадрової служби залежить не тільки 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, департамент

розвитку персоналу наділяється управлінськими повноваженнями і починає брати безпосередню участь у керівництві організацією.

Правове забезпечення системи управління персоналом полягає у використанні засобів і форм юридичного впливу на органи і об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації.

На основі законодавчих актів розробляються внутрішньофірмові документи, що створюють правові рамкові умови для управління персоналом. Відповідальність за забезпечення системи управління персоналом нормативно-методичними

документами несуть відповідні підрозділи апарату управління організації (відділ організації управління, відділ кадрів, юридичний відділ).

У зарубіжній науці і практиці управління персоналом приділяється велика увага питанням аналізу та опису посади (робочого місця) роботи/процесу (ці поняття приймаються в цьому разі як аналогічні), так як на їхній основі складається особистісна специфікація (вимоги до працівника). Загалом вони є фундаментом для багатьох процедур з управління персоналом — реклами, співбесіди, тестування, відбору, оцінки, найму, службового просування тощо.

ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПОЗИТИВНОГО УСПІШНОГО ІМІДЖУ ДЕРЖАВНОЇ УСТАНОВИ

Імідж державної установи, а зокрема районної державної адміністрації, є складним і суперечливим феноменом, який відображає економічні, політичні, соціальні, організаційні та інші аспекти функціонування владної інституції.

Дослідження механізмів формування кадрової політики у забезпеченні позитивного успішного іміджу державної установи проводилося на базі Управління культури, туризму та охорони культурної спадщини Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації.

Висвітливо перебіг та результати дослідження механізмів формування кадрової політики у забезпеченні позитивного успішного іміджу державної установи.

Дослідження проводилося у два етапи методом опитування: I — опитування респондентів — користувачів послуг Шевченківської районної державної адміністрації; II — персоналу Шевченківської райдержадміністрації.

У дослідженні взяли участь 28 осіб, які є працівниками Шевченківської райдержадміністрації, серед яких 23 — співробітники Управління, 3 — працівники відділу з питань

кадрової роботи та державної служби та 2 — працівники відділу з питань внутрішньої політики та зв'язків з громадськістю, 50 громадян, які є користувачами послуг.

Опитування респондентів проводилося разом з працівниками відділу з питань внутрішньої політики та зв'язків з громадськістю за двома анкетами.

В опитуванні за анкетою (Д. А) взяли участь 50 респондентів віком від 18 до 55 років та за анкетою (Д. Б) — 30 респондентів, з них — 16 жінок та 14 чоловіків.

Питання в Анкеті (Д. А) переважно зорієнтовані на загальне враження громадян про роботу державної установи в Шевченківському районі та той імідж, який вона вибудувала завдяки своїй роботі.

За результатами опитування (Д. Б) виявилось, що 90 % респондентів вважає, що позитивне ставлення населення до державної служби є важливим для її роботи. Тоді як лише 6 % заперечили це твердження, а 4 % обрали варіант “важко відповісти”. Такий результат свідчить про існуючі уявлення в суспільстві, що лише позитивна взаємодія громадськості та влади здатна приносити

плідні результати у галузі державного управління.

На питання “Чи виникали у Вас певні конфлікти та непорозуміння під час контакту з державними службовцями?” 34 % відповіли, що такі ситуації траплялися, 46 % дали заперечувальну відповідь, та 20 % вказали, що їм важко точно відповісти на це запитання. Отримані результати дещо насторожують. З одного боку, кількість громадян, які стикалися з конфліктними ситуаціями та непорозуміннями, породженими спілкуванням з державними службовцями, не така вже й велика. Проте, з другого боку, кількість таких випадків має бути зведена до мінімуму, а в ідеалі — повністю відсутня. Досягнення взаєморозуміння

з громадянами має бути пріоритетним напрямом розвитку особистості державного службовця.

Щодо рис характеру, які є найважливішими для державного службовця, то респондентам було запропоновано оцінити їх за важливістю і поставити 10 балів найважливішим показником, а 1 — найменш важливим за шкалою від 1 до 10 балів. Таким чином, опитані громадяни вважають, що найважливіші риси характеру для державного службовця — риси, представлені у табл. 1.

За результатами опитування відбувся такий розподіл вказаних в анкеті найважливіших для державного службовця професійних якостей (табл. 2.)

Таблиця 1

Найважливіші риси характеру для державного службовця

Риси характеру	Бали	Риси характеру	Бали
здатність до співчуття	378	доброта	316
інтелігентність	362	стійкість характеру	294
впевненість у собі	350	щирість	283
чесність	347	доброзичливість	255
відкритість	318	терпиме ставлення до інших	207

Таблиця 2

Найважливіші професійні якості для державного службовця

Професійні риси	Бали	Професійні риси	Бали
професіоналізм	394	відповідний зовнішній вигляд	340
знання ділового етикету	376	наявність певного досвіду роботи	320
здатність знаходити спільну мову з людьми	362	вміння чітко виконувати накази	288
добросовісність	355	пунктуальність	263
патріотизм	352	відданість інтересам держави	246
відповідальність	345	знання іноземних мов	221

Для з'ясування іміджеутворюючої бази державного службовця в анкеті (Д. Б, п.п. 5 та 6) було запропоновано записати слово-асоціацію до терміна “державний службовець”. У цьому випадку це було слово — стимул. За умовами завдання асоціацією могло бути лише одне або група слів, що позначає один термін. Це могли бути іменники, прикметники чи дієслова.

Респондент, який брав участь у дослідженні, повинен був записати слово самостійно, відповідно до власного бачення, без безпосереднього впливу сторонніх осіб та без будь-яких пояснень вибору саме такого слова. Для ефективності такого дослідження вимогою до респондентів

було запис першого слова-асоціації, яке виникло у період роздумування, що мав тривати не більше 10 секунд. Таким чином, після першого завдання з асоціативного експерименту було отримано такі слова-асоціації до терміна “державний службовець” (табл. 3).

Для виконання другого завдання зберігалися ті самі умови, що і для першого, проте у цьому випадку необхідно було дати слова-асоціації на ті слова, що були отримані в результаті першого завдання. Внаслідок цього було отримано нові слова, зазначати всі з яких немає доцільності. Нами виділено лише ті слова-асоціації, що повторювалися респондентами два та більше разів (див. табл. 4.).

Таблиця 3

Слова-асоціації громадян до терміна “державний службовець”

Державний службовець	влада	3
	бюрократ	3
	Верховна Рада	2
	відповідальність	2
	депутат	2
	краватка	2
	хабарництво	2
	форма одягу (сірий)	2
	багатий	1
	гроші	1
	держава	1
	дисципліна	1
	керівник	1
	маленька зарплата	1
	нахабство	1
	офісна робота	1
	податкова	1
	працівник державних організацій	1
	хороша пенсія	1

**Слова-асоціації громадян Шевченківського району
до восьми перших попередньо обраних ними асоціацій
до терміна “державний службовець”**

Влада	сила	3
	брехня	2
Бюрократ	тяганина	3
	хабар	2
Верховна Рада	депутати	2
	зрада	2
Відповідальність	важливо	2
	чесність	2
	обов’язок	2
Депутат	мандат	3
	Верховна Рада	3
	обман	2
Краватка	чоловік	2
Форма одягу	дрес-код	4
	офіційна	3
Хабарництво	Україна	4
	корупція	3
	в’язниця	3
	влада	2

Таким чином, слова, що повторювалися в таблиці два та більше разів у шостому питанні анкети Б є семантичними універсальними для терміна “державний службовець”. Це такі слова: “влада”, “брехня”, “важливо”, “Верховна Рада”, “тяганина”, “депутати”, “дрес-код”, “зрада”, “корупція”, “мандат”, “обман”, “обов’язок”, “офіційна”, “сила”, “в’язниця”, “Україна”, “хабар”, “чесність”, “чоловік”.

Як бачимо, перелік слів є досить специфічним. Приблизно 52 % слів мають нейтральне забарвлення (“влада”, “важливо”, “Верховна Рада”, “мандат”, “обов’язок”, “офіційна”, “чоловік”, “Україна”); 37 % слів — це

слова негативної семантики (“брехня”, “тяганина”, “зрада”, “корупція”, “обман”, “в’язниця”, “хабар”); і лише 2 % — слова, що мають позитивну семантику (“сила”, “чесність”). Можна констатувати, що емоційне значення терміна “державний службовець” в українських громадян належить здебільшого до негативного, ніж позитивного значення.

Варто зазначити, що результати проведеного асоціативного експерименту не є універсальними і ні в якому разі не можуть претендувати на абсолютну точність стосовно всього народу України. Для отримання більш достовірної інформації варто

проводити систематичні масштабні дослідження. Проте проведений асоціативний експеримент дає нам важливі результати, які під час цього дослідження можна вважати істинними, оскільки було вжито всі можливі заходи для отримання об'єктивних результатів.

Внаслідок опитування асоціативного ряду підтвердилась теза про доволі складне становище іміджу державних службовців в очах населення України, що безумовно впливає і на імідж державної установи в цілому. Більше того, підсумки експерименту та отримані слова, що склали сукупність семантичних універсалій, свідчать про те, що у свідомості громадян існує негативний образ представників державної влади. Можна стверджувати, що такі результати є доволі невтішними, що вказує на необхідність вжиття заходів щодо покращення іміджу державних службовців в Україні. Образ державних службовців має позитивно сприйматися громадськістю, мати більше схвального змісту. З метою конкретизації поставленого завдання та отримання точних параметрів образу ідеального державного службовця, а також виявлення існуючого стану іміджу державних службовців варто проводити додаткові соціологічні дослідження.

64 % респондентів більшою мірою не задоволені загальним професійним рівнем державних службовців України; 16 % швидше задоволені, ніж не задоволені; 14 % повністю задоволені, ніж не задоволені та 4 % повністю не задоволені; 2 % обрали варіант “важко відповісти”. З огляду на те, що лише 14 % від загальної

кількості опитаних повною мірою задоволені рівнем професіоналізму, і, водночас, ця риса визнана найважливішою для представника органів державної влади — результати не є втішними.

Серед запропонованих недоліків державних службовців, які респонденти зауважили під час контакту з ними, найчастіше обирали варіант “неоднакове ставлення до різних людей, надання пріоритету лише певним особам” та “непунктуальність”. Водночас, 16 % громадян вказали, що ніяких недоліків ніколи не зустрічали. Якщо перший вказаний недолік є деякою мірою явищем суб'єктивним та, найчастіше, не може претендувати на об'єктивну оцінку та можливість вирішення якимись суто управлінськими рішеннями, то другий недолік належить до тих негативних явищ, які можуть бути усунені безпосередньо на рівні кожної організації шляхом ефективного менеджменту.

Респонденти вважають, що, у першу чергу, представникам державних служб України потрібно покращувати таку сторону іміджу як відданість інтересам держави та служіння народу, а також професійні знання, якості та навички, і особисті моральні якості та риси характеру.

“Обличчям держави” погодились назвати державних службовців 68 % респондентів, 16 % не змогли ні погодитись, ні заперечити цю тезу і 16 % не погодились із цим твердженням.

Саме таке бачення ролі держслужбовця вказує на надзвичайну важливість формування позитивного іміджу представників органів влади для кожної держави. А для України,

яка, по своїй суті, все ще залишається “закритою” для світової спільноти та тільки формується як незалежна демократична держава, це питання є особливо важливим. Завдання створення нового іміджу державних службовців постає в Україні дуже гостро ще й тому, що ситуація, що склалася з їх образом в суспільній свідомості, є дуже невтішною.

Отже, результати опитування першого етапу показали, що нині доволі складне становище іміджу державних службовців в очах населення України, що безумовно впливає і на імідж державної установи в цілому. У свідомості громадян існує негативний образ представників державної влади. Можна стверджувати, що такі результати є доволі невтішними. Це вказує на необхідність вжиття заходів щодо покращення іміджу державних службовців в Україні. 64 % респондентів більшою мірою не задоволені загальним професійним рівнем державних службовців України.

Результати другого етапу дослідження, де було опитано персонал Шевченківської районної в місті Києві державної адміністрації, показали, що 75 % опитаних вважають, що

кадрова політика опосередковано впливає на формування іміджу державної установи, оскільки державний службовець уособлює її обличчя. На думку самих державних службовців, головними професійними рисами, які мають бути їм притаманні і які впливають на їхній імідж, є: патріотизм, відповідальність, добросовісність, компетентність, чесність, доброзичливість тощо. Кадрова робота щодо професійного розвитку державних службовців ведеться шляхом теоретико-практичних занять, виїзних семінарів. Недостатньо використовуються інтерактивні методи навчання (тренінги).

Визначено, що для просування позитивного іміджу державних службовців та державних установ доцільно використовувати в місцевих органах влади різні форми зв'язків з громадськістю: неформальне спілкування; робота з письмовими зверненнями громадян; публічні зустрічі; особистий прийом; вивчення громадської думки шляхом громадського опитування; робота у спільних комісіях, громадських радах; публікація в пресі проектів рішень з метою їх публічного обговорення тощо.

ПСИХОТЕХНОЛОГІЯ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Психотехнології, тобто цілеспрямоване використання функцій, процесів, прийомів впливу на стан людини, є необхідною складовою будь-якої сучасної розвиненої технології, оскільки ці технології ґрунтуються на культивованому мисленні. Розробки рафінованих технік мислення вже оформились в окрему сферу методологічних досліджень, породжуючи на підставі розумових технологій такі ідеальні продукти, які неможливо отримати, використовуючи спонтанний розумовий процес. Уже достатньо довго існують та розвиваються системи цілеспрямованого управління інтелектуальною діяльністю, які використовують ефект розподілення інтелектуальних ролей у групі та спеціальні засоби стимуляції неформалізованих евристичних компонентів мислення.

Структурні зміни професійної діяльності керування, що спостерігаються нині у нашій країні, поширюються і на смислову сферу особистості, висуваючи безліч нових вимог до особистих якостей керівника, істотно по-іншому визначаючи коло професійно важливих якостей.

Зміни, які спостерігаються нині у складі професійної діяльності управління, пов'язані з інтеграцією економічного простору України у світовий

економічний простір та все більш посилюваній включеністю вітчизняних економічних структур у світові процеси розвитку і трансформації норм і традицій економічного життя, що призводить до виявлення загальносвітових тенденцій розвитку професійної діяльності керування в нашій країні.

Висвітливо узагальнення та перетворення теоретичних досліджень у практичні рекомендації стосовно ефективного використання психотехнологій у сфері управління персоналом конкретного підприємства.

Матеріалом для досліджень були соціально-трудові відносини та умови праці ТОВ Кафе “Ла-ле”. Метод опитування — отримання інформації про об'єктивні чи суб'єктивні факти зі слів респондентів, опитування яких проводилося за допомогою тестів. Метод вивчення документів — отримання інформації через спеціально створені предмети, призначені для передавання та зберігання інформації, що містить анкетні дані, дані про зміни у змісті праці особистості, відносини в організації тощо.

Дослідження сутності поняття “Психотехнології в управлінні персоналом” виявили, що вони є практично ключовим елементом будь-

якої організації. Вміле використання різних методів управління персоналом дає змогу стверджувати, що саме від технологій взаємодії з персоналом залежить саме стан психологічного клімату в колективі, а також рівень напруженості та конфліктності. Тактика поведінки керівництва має спрямовуватися на створення атмосфери взаємної довіри в колективі, контролювати й направляти неадекватну поведінку, дає можливість глибше зрозуміти себе.

Сучасний керівник має орієнтуватися не тільки в психології окремих особистостей своїх співробітників, а й у психологічних особливостях групи людей, щоб ефективно управляти підлеглими з використанням психотехнологій, робити їх своїми соратниками в досягненні цілей підприємства. Тому необхідно на законодавчій базі визначати спрямованість розвитку психотехнологій, їх використання.

Внаслідок проведених досліджень нами виявлено, що на дослідженому підприємстві ТОВ Кафе “Ла-ле” існує певна проблема в засобах управлінського впливу на персонал, панує деяка незгрупованість та незадоволеність умовами праці, а також присутня напруженість у відносинах в межах колективу та недовіра керівництву. Для подолання цих проблем нами пропонується впровадження комплексу психотехнологічних засобів управління персоналом, а саме: вдосконалення соціально-трудових відносин в колективі та соціально-психологічного клімату; впровадження керівництвом ТОВ Кафе “Ла-ле” мотиваційних механізмів управління персоналом.

Проведеними дослідженнями встановлено пряму залежність самопочуття людей у сфері праці від використовуваних керівником методів впливу на колектив. Оптимальний варіант, коли прийняті рішення поділяються і підтримуються всіма членами колективу. Це так званий демократичний стиль керівництва, який ґрунтується на співробітництві за допомогою досягнення взаєморозуміння, особливо під час прийняття й реалізації ризикованих управлінських рішень.

Також рекомендовано проведення тренінгу для керівної ланки, який спрямований на ділове спілкування, як інструмент психологічного впливу на підлеглих, що уможливить покращення стану соціально-психологічного клімату в колективі та уникнення конфліктів.

В узагальненому вигляді результати дослідження зводяться до обґрунтування теоретичних положень, розробки методичних підходів і практичних засад щодо покращення соціально-трудових відносин на підприємстві. Розроблено послідовність оцінювання рівня соціально-трудових відносин, що дало змогу виокремити його основні недоліки та внести певні пропозиції щодо їх удосконалення.

Слід відзначити, що згідно з результатами дослідження за наведеними показниками підприємство ТОВ “Ла-ле” має низький рівень соціальної напруженості на латентній її стадії. *Показники рівня задоволеності елементами робочої ситуації* у колективі Кафе високі. Було зафіксовано високий рівень задоволеності технікою безпеки на робочому місці,

однак низкою елементів робочої ситуації працівники Кафе були задоволені значно менше. Результати дослідження свідчать, що розуміння актуальності тих чи інших проблем трудовим колективом та керівництвом дещо відрізняється.

Для колективу Кафе можна рекомендувати такі методи: цілеспрямоване формування складу групи з обліком кваліфікаційних, демографічних, психологічних та інших ознак, а також необхідна кількість працівників, розміщення робочих місць; згуртування колективу за допомогою підтримки здоровішої конкуренції, вдосконалювання стилю керівництва, використання соціально-психологічних факторів тощо. Надалі керівництву слід звернути увагу на поведінку працівників як у сфері повсякденної праці, так і в момент особливого згуртування колективу — заради досягнення цілей підприємства.

Рекомендується проведення періодичного оцінювання наявного кадрового складу, що не тільки дасть можливість більш повно враховувати індивідуальні та професійні якості працівників, а й визначати шляхи ефективного використання їх потенціалу.

За результатами проведених досліджень було зроблено відповідні висновки та пропозиції:

1. Розробка й упровадження системи мотивації працівників сприятливо впливатиме на колектив.
2. Комбінація моральних і матеріальних стимулів сприятиме більшій самовіддачі працівника й реалізації його потенційних можливостей.
3. Встановлено пряму залежність самопочуття людей у сфері праці від використовуваних керівником методів впливу на колектив.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ

На сучасному етапі об'єктивно виникло та загострюється протиріччя між завданнями інтенсивного динамічного розвитку банків України та застарілими методами мотивації праці. Піклування про фінансову стабільність та нарощування грошового капіталу перемістили до числа другорядних питання цінності людського капіталу, забезпечення ефективної мотивації трудової діяльності. Внаслідок цього в українських банках персонал недостатньо задоволений своєю роботою, що стає потенціалом для розвитку шахрайських дій. Пошук нових соціально-економічних важелів забезпечення ефективної мотивації праці банківського персоналу, орієнтованих на всебічне використання та розвиток трудового потенціалу, досягнення конкурентоспроможності й економічного успіху визначає актуальність теми.

Питанню дослідження різних підходів щодо формування мотиваційної поведінки працівників фінансових установ у процесі праці присвячено низку праць зарубіжних і вітчизняних учених-економістів: Т. Бреус, О. С. Гирик, С. М. Ільєсова [1], М. О. Катречко [2], Н. М. Сушко, М. В. Паладій [3], О. В. Потьомкіної [4] та ін.

Залишається недостатньо вивченою проблема економічної та соці-

альної ефективності мотивації праці у комерційному банку, комплексно не визначені її складові, засоби регулювання у межах мотиваційного механізму, що засвідчує доцільність обраного напрямку дослідження, як для банківської сфери.

Розробимо напрями удосконалення мотивації трудової поведінки працівників фінансових установ. Дослідимо особливості формування мотиваційного механізму праці сучасних банківських установ.

Ефективність організації процесу мотивації трудової поведінки працівників банку визначається мірою задоволеності працею персоналу підприємства, зокрема рівень задоволеності людини місцем роботи і виконуваною роботою, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і виживання організації.

Створення ефективної системи мотивації персоналу потребує розгляду факторів впливу на результативність роботи банку в цілому. Сучасна практика менеджменту персоналу вказує на переважну задоволеність своєю роботою більшості працівників ПАТКБ "Правекс-Банк" (не менше 58 % трудового колективу) [3]. Нами було проведено анкетування щодо ставлення до праці (див. табл.).

**Причини незадоволеності працівників своєю працею
в ПАТКБ “Правекс-Банк” (у % до кількості опитуваних)**

Показник	Філія 1 (центрально- ний офіс)	Філія 2 (регіональ- не пред- ставництво)	Філія 3 (місцеве представ- ництво)	Філія 4 (місцеве представ- ництво)
Недостатній рівень оплати праці	71,6	63,2	33,8	43,3
Брак просування по службі	67,9	54,8	32,1	37,8
Відсутність цікавої та творчої роботи	59,9	44,7	34,1	36,9
Недостатньо самостійності під час прийняття рішень	19,6	18,9	16,9	17,8
Робота нецікава і монотонна (рутинна)	58,8	42,3	29,6	27,4
Відсутність можливості само-реалізації та самовдосконалення	18,6	18,4	16,8	16,2
Відсутність додаткового навчання, перенавчання	19,5	16,9	15,7	17,5
Незадовільні умови праці	12,5	16,8	12,5	11,6
Брак спілкування з колегами	12,6	14,4	17,8	18,9
Інше	1,2	1,4	1,9	1,8

В опитуванні взяли участь приблизно 45 % від загальної кількості працівників чотирьох філій банку (центрального офісу, регіональне представництво, та 2 місцеві представництва). Чимала різниця в рівні задоволеності працівників центрального офісу, регіональних та місцевих представництв зумовлена переважно високим рівнем кваліфікації працівників центрального офісу та їх перевантаженістю, внаслідок чого формується уявлення щодо недостатньої оплати порівняно з обсягами роботи, яка виконується, а також порівняно з працівниками інших комерційних банків.

З таблиці видно, що основними причинами незадоволеності працівників своєю працею є недостатній

рівень оплати праці, брак просування по службі, нетворчий характер роботи, відсутність можливості самовдосконалення, навчання та перенавчання, важкі умови праці.

У ПАТКБ “Правекс-Банк” доцільно запровадити окладно-преміальну систему оплати праці, що містить такі складові елементи: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, винагорода за кінцеві результати, премія за основні результати, матеріальна допомога [4]. Основна заробітна плата складається з посадового окладу і надбавки за вислугу років. Посадовий оклад розраховується за окладною матрицею, що побудована на таких принципах:

- вертикаль матриці утворюють кваліфікаційні групи, підгрупи та

посадові позиції працівників, які займаються основною банківською діяльністю;

- технічний виконавець 3-ї категорії, праця якого має найменшу кваліфікацію, оцінюється за найнижчим тарифом і отримує коефіцієнт у шкалі оплати, що дорівнює 1. Усі інші коефіцієнти утворюються шляхом поступового збільшення;

- вища кваліфікаційна група, директори департаменту мають коефіцієнт 8, тому диференціація окладів знаходиться в межах від 1 до 8;

- в межах кваліфікаційної групи різниця окладів між підгрупами становить 11 %, оскільки саме такий рівень є істотним для фіксації різних оцінок праці та сприймається працівниками, як відчутний.

Мінімальний посадовий оклад може визначатися рівнем прожиткового мінімуму в країні, рівнем інфляції за відповідний період, досягнутим рівнем мінімальної заробітної плати за попередні роки [4].

Доцільно реалізувати систему участі в прибутках Ракера. З прибутку виділяється преміальний фонд, який встановлюється як певний відсоток від чистого прибутку банку і може бути в межах 30–40 %. Загальна сума преміального фонду розподіляється між структурними підрозділами за коефіцієнтами.

Також банку доцільно запропонувати застосування таких форм заохочення працівників — підвищення заробітної плати за результатами оцінювання індивідуальної ефективності співробітника; система бонусів, винагороди на підставі збалансованих показників ефективності; наго-

родження сертифікатами (цінними подарунками).

Слід удосконалити список соціальних виплат, що діє. Додатковими соціально-економічними виплатами і гарантіями зараз на ПАТКБ “Правекс-Банк” можуть стати: сплачені святкові дні; сплачений час на обід; медичне страхування на підприємстві; додаткове пенсійне страхування на підприємстві; страхування від нещасних випадків; надання безкоштовних стоянок для автомобілів; допомога в підвищенні освіти, профпідготовці і перепідготовці; покупка працівниками акцій [2]. Загальний список соціальних виплат підприємству слід обговорити за участю працівників (анкетування, збори колективу). Можливе закріплення за окремими структурними підрозділами різних видів соціальних виплат.

Відповідно до проведеного дослідження в ПАТКБ “Правекс-Банк” можна також рекомендувати запровадження таких форм нематеріальної мотивації: формування корпоративної культури; програма медичного страхування; участь у міжнародних програмах навчання; програми навчання менеджменту та лідерства для керівників середнього і вищого рівнів (разом із Harvard Business School), зокрема, нові програми Key People (“ключові співробітники”) і Talent Pool (“кадровий резерв”); конкурс бізнес-ідей, проведення конкурсів з подальшим нагородженням у номінації “Працівник року”, “Найкраща філія”, “Найкраще відділення банку”; публікація розповідей про найкращих співробітників у щомісячній газеті банку; розміщен-

ня інтерв'ю з успішними працівниками на веб-сторінці банку.

Реалізація всіх зазначених заходів має сприяти посиленню дієвості мотиваційних заходів фінансової установи.

Література

1. *Ильясов С. М.* О мотивации персонала коммерческого банка // Банковское дело. — 2010. — № 4. — С. 68–71.
2. *Катречко М. О.* Місце нематеріальних стимулів у системі фінансового стимулювання трудового потенціалу банку // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. — 2009. — № 1 (4). — С. 126–130.
3. *Паладий Н. В.* Оценка состояния мотивации труда персонала в коммерческом банке // Персонал. — 1999. — № 2. — С. 70–73.
4. *Потьомкіна О. В.* Мотивація праці персоналу банку у системі контролінгу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2011_1/31.pdf

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ І СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ ПИВА УКРАЇНИ

Сучасні умови економічного розвитку і кардинальні зміни тенденцій ринку харчової продукції зумовлюють необхідність створення нових підходів до управління харчовими підприємствами для їх виживання і розвитку в період кризи.

Особливого значення в цей період набувають такі напрями діяльності підприємства, як стратегічний аналіз ринку і конкурентів, визначення стратегічних цілей, маркетингова підтримка товарів, інноваційна діяльність, пошук та оптимізація інвестиційних ресурсів, планування діяльності в довгостроковій перспективі з урахуванням майбутніх змін ринку, розробка сценаріїв розвитку. Для аналізу було обрано пивоварну галузь харчової промисловості, яка найбільш динамічно розвивається. Наш вибір також визначила наявність великих міжнародних і національних компаній на пивному ринку України, а також високий рівень конкуренції, що зумовлює загалом необхідність високого рівня стратегічного управління компаніями. В основі стратегічного управління підприємством лежить стратегічний аналіз ринку.

Виявимо проблеми пивоварної галузі шляхом структурування тенденцій в результаті стратегічного аналізу

ринку пива України для подальшого впровадження та адаптації сучасних методів стратегічного планування на пивоварному підприємстві. Вітчизняним підприємствам останні кілька років критичну ситуацію створюють важко прогнозована динаміка ринку, безліч нових директивних рішень і законодавчих актів, танучі внутрішні ресурси і зростання агресивності зовнішнього середовища, особливо у фінансовій сфері. В цих умовах велике значення відводиться просуванню в практику підприємств ідей і технологій стратегічного управління розвитком. Стратегічний аналіз є важливим елементом стратегічного управління, виступає в якості інструменту стратегічного управління, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє й оцінює свою діяльність з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові і перспективні її напрями.

Проведено аналіз зовнішнього середовища, а саме: аналіз макро- і мікрофакторів, які є найбільш значущими для пивоварної галузі. Макросередовище містить кілька груп факторів: економічні, політико-правові, соціальні, технологічні та екологічні.

Насамперед хочеться відзначити чималий вплив економічної кризи

та її наслідків (коливання валютного курсу, зниження рівня доходу та купівельної спроможності, малодоступність фінансових ресурсів тощо) як на будь-який бізнес і харчову промисловість, так і на пивоварну галузь зокрема. Негативно позначається також нестабільна політична ситуація на розвитку пивоварного бізнесу. Однак, незважаючи на це, в харчову промисловість (у тому числі і в пивоваріння) продовжують інвестувати, розвиваючи при цьому технологічні інновації (близько 1/3 іноземних інвестицій в інновації в Україні пов'язані з харчовою промисловістю). Для пивоварної галузі особливе значення мають екологічні чинники — наявність джерел води в місцях виробництва пива, застосування енергозберігаючих технологій, а також використання технологій і заходів, що зменшують негативний вплив на навколишнє середовище.

Такі загальносвітові тенденції розвитку екології формують необхідність впровадження і розвитку відповідних заходів у пивоварне виробництво. Велике значення для пивоварної галузі серед макрофакторів мають також політико-правові чинники. Негативний вплив спричиняє постійне підвищення акцизу на пиво, причому воно більше, ніж зростання акцизу на інші алкогольні напої. У 2010 р. державні чиновники збільшили акциз із 0,6 грн до 0,74 грн за 1 л пива — це є однією з основних причин зменшення рентабельності по галузі. Також великим стресом для пивоварів виявилось несподіване і безпрецедентно різке (в 15 разів) збільшення тарифів за вико-

ристання води для виробництва: до 75,6 грн/куб. м за використання підземних вод та до 64,8 грн/куб. м за використання поверхневих вод.

Важливо відзначити, що в країнах Східної Європи середня ціна за 1 куб. м води становить 0,975 грн в перерахунку, що ставить вітчизняних пивоварів у невигідне становище. Виробники пропонують збільшити тарифи до 10,8 грн за підземні і до 8,64 за поверхневі води. В основі аналізу мікросередовища галузі лежить дослідження поведінки споживачів і конкурентів (гравців), а саме — аналіз ринку пива.

Бачимо, що український споживач значно відстає від інших країн, у тому числі, і від свого найближчого сусіда — Росії. Саме по російському споживачеві слід орієнтуватися вітчизняним маркетологам через подібні споживчі цінності, переваги і традиції споживання пива в наших країнах. За оцінками експертів, середньостатистичний українець може споживати до 70–75 л на рік. Це могло б означати, що вітчизняному ринку пива (загальним обсягом продажу) ще є куди розвиватися, однак за загальної демографічної ситуації в країні (зменшення і старіння населення) можливості зростання зменшуються. Таким чином, можна зробити висновок, що ринок пива України майже насичений.

Протягом останніх десяти років виробництво пива в Україні значно збільшило свої обсяги. Пивні лідери постійно збільшують свої виробничі потужності, щоб встигнути за темпами ринку і не втратити свого споживача і ринкову частку. За 2009 р. виробництво пива зменши-

лося на 6,24 %, що вказує на значні проблеми в галузі, яка також, як і інші, схильна до негативного впливу кризи. Таку ситуацію можна було спрогнозувати ще в 2008 р., коли почали падати темпи зростання виробництва (з 18,07 % у 2007 р. до 1,49 % в 2008 р.).

Внутрішнє споживання пива в Україні в 2009 р. різко впало (на 7,4 %). Якщо порівнювати динаміку цього показника із світовими, то побачимо, що в 2009 р. в Росії пиво стали виробляти на 4,8 % менше, ринок США зменшився на 2,2 %, і навіть у Німеччині продажі пива впали на 2,8 %. Таким чином, в Україні падіння продажів виявилось набагато істотніше світових, це вказує на більшу нестабільність вітчизняного ринку, більшу його залежність від різних факторів (купівельної спроможності, державного регулювання тощо), визначення значущості та впливу яких і є одним із завдань нашого дослідження.

З настанням світової кризи обсяги реалізації пива зменшилися, що змушує виробників переглянути свої стратегії і шукати нові джерела розвитку. У 2009 р., порівняно з 2008 р., експорт пива скоротився на 4,2 % і склав 363256,38 тис. л. Імпорт пива в Україну в 2009 р., порівняно з 2008 р., зменшився на 19,4 %. Незважаючи на негативну динаміку цих показників, все ж є і позитивний момент — експорт пива скоротився в меншій мірі, ніж імпорт. Водночас темпи скорочення експорту нижче темпів падіння продажів на вітчизняному внутрішньому ринку. Таким чином, за сучасної насиченості внутрішнього ринку залишається ли-

ше одна можливість виправданого збільшення виробництва — за рахунок зовнішніх ринків.

Саме тому компанії “Оболонь” та “Славутич” приділяють особливу увагу експорту пива, лідером якого є “Оболонь”.

Під час цінового аналізу ринку було виділено три основні цінові сегменти:

- низький — ціна за 0,5 л пива коливається в межах, менших 5,7 грн;
- середній — ціна за 0,5 л пива становить від 5,4 до 7,75 грн;
- високий — ціна за 0,5 л пива вище 9,75 грн.

Причому аналіз проводився як у натуральному, так і у вартісному вираженні. Якщо раніше пивовари робили ставку на високий ціновий сегмент, так як він мав перспективи зростання, то зараз щодо найбільшого зростання показує низький ціновий сегмент як у натуральному, так і у вартісному вираженні, що пов'язано із зменшенням купівельної спроможності населення і переходом із середнього в дешевий сегмент пива.

Для подальшого дослідження слід проаналізувати конкурентне середовище на пивоварному ринку. На ринку пива України діє близько 50 підприємств, проте левову частку в обсязі продажів, а саме близько 90 % ринку, займають чотири основні гравці: “САН ІнБев Україна” — 36,3 %, “Славутич Carlsberg Group” (раніше “ВВН Україна”) — 27,3 %, ЗАТ “Оболонь” — 26,2 %; SABMiller (“Сармат”) — 3,2 %.

Серед дрібних виробників можна виділити кілька основних: “Радо-

мишль”, “Перша приватна броварня”. Решта пивоварів мають локальне значення. Група деяких пивоварних підприємств об’єдналися в “Укр-пиво” для інтеграції деяких зусиль.

Бачимо зміну лідерів на ринку: компанія “Славутич” у 2009 р. обігнала ЗАТ “Оболонь” на 1,1 % і посіла друге місце на ринку. При цьому ще в 2008 р. компанія ставила перед собою стратегічну мету за три роки збільшити частку ринку на 3 % і посісти друге місце, вважаючи кризу періодом для структурних змін ринку. Однак результати перевершили очікування — стратегічне планування компанії “Славутич” виявилось значно кращим від ЗАТ “Оболонь”, що привело до таких досягнень. Таким чином, можемо визначити рівень конкуренції на досліджуваному ринку, де спостерігається жорстка конкурентна боротьба між трьома основними конкурентами — “Сан ІнбевУкраїна”, ЗАТ “Оболонь”, “Славутич Carlsberg Group”. Рівень конкуренції високий.

Особливий вплив на сучасний стан пивоварної галузі мають такі фактори маркетингового ресурсу мікросередовища, як ринок реклами і ринок рітейлу.

Обсяги ринку реклами збільшуються, особливо телевізійна, спонсорська та інтернет-реклама. Рекламисти почали працювати за передоплатою і зажадали від посередників (байєрів і рекламних агентств) вести звітність і розділяти ризики. Якщо раніше пік рекламної активності припадав на літо, то зараз рекламисти завантажені цілий рік. У зв’язку з підвищенням попиту опе-

ратори підвищили ціни на рекламу на осінь в середньому на 15 %. Хоча в 2012 р. відзначалося невелике скорочення роздрібного товарообігу, в 2013 р. прогнозують значне зростання. Ринок рітейлу (роздрібної торгівлі) характеризується високою конкурентністю, високими вхідними бар’єрами, непрозорістю договорів, жорсткими умовами з виробниками продукції, що продається із застосуванням відстрочок платежів, через що у виробників зберігається і збільшується дебіторська заборгованість, що характеризується появою нових методів продажів, що вимагають диференційованого підходу до торгових точок. Усе це ускладнює маркетингову діяльність гравців ринку пива і вимагає великих зусиль для досягнення успіху. До того ж, мережі супермаркетів давно беруть із постачальників, виробників плату за те, що продають їхній товар.

Передбачалося, що введені кілька років тому офіційні платежі за вхід в мережу витіснять персональні хабарі закупникам, однак цього не сталося. Перемозі над хабарами не допомогла навіть криза і навряд чи допоможуть прийдешні поправки до закону про торгівлю.

Проведений стратегічний аналіз зовнішнього середовища пивоварної галузі дав підстави виділити і структурувати основні тенденції розвитку пивоварної галузі України, при цьому особливо звертаючи увагу на негативні тенденції, які є джерелами проблем галузі, для того, щоб розробити рекомендації щодо боротьби з ними, що є об’єктом подальших досліджень.

Література

1. *Анопій В.* Інтернет-торгівля: проблеми і перспективи розвитку в Україні // Регіональна економіка. — 2003. — № 1. — С. 25–32.
2. *Іванова А.* Обзор украинского рынка пива // “Food & Drinks”. — 2004. — № 10. — С. 62–66.
3. <http://www.ukrbeer.kiev.ua>
4. <http://www.pivnoe-delo.info/>

ПЕРЕВАГИ СТРАТЕГІЧНО ОРІЄНТОВАНОЇ ФОРМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Визначення концепції стратегічного управління передбачає формування системи управління певного (стратегічного) типу з визначенням мети як відправної точки стратегічних дій.

До такого підходу наближається таке визначення: “стратегія — це загальний, всебічний план досягнення цілей”. Ототожнення стратегії і плану впливає з теорії ігор, де стратегія — це план дій у конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента.

Одним із найважливіших чинників формування системи управління стратегічного типу є визначення принципів діяльності цієї організації.

Останніми роками найбільшого поширення набув “цільовий підхід до управління” у формі стратегічного управління, яке продемонструвало свою ефективність на процвітаючих підприємствах різного типу в усьому світі. Проте для реалізації стратегічного управління підприємство має бути стратегічно орієнтованим. Стратегічно орієнтоване підприємство — це підприємство, де стратегічне мислення є основою, принциповою настановою в діяльності персоналу підприємства і, насамперед, вищого керівництва, де існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціо-

нальний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів. Таке підприємство має досить істотні переваги порівняно з “нестратегічними організаціями”.

До переваг стратегічного планування, порівняно з “нестратегічними організаціями”, можна віднести таке.

1. Підприємство може зменшити до мінімуму негативні наслідки змін, що відбуваються, а також фактора “невизначеності майбутнього”.

2. Підприємство має змогу враховувати об’єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки даних.

3. Підприємство має змогу отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

4. Підприємство полегшує собі роботу для забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості.

5. Підприємство стає більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

6. Підприємство полегшує собі можливість встановлення системи стимулювання стосовно розвитку гнучкості та пристосованості підприємства та окремих його підсистем до змін.

7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

8. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

9. Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Реалізація зазначених принципів забезпечує побудову обґрунтованої послідовності дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Стратегія — це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства творіння, яке, між іншим, не є панацеєю від усіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не слід очікувати від стратегії.

ПЛАНУВАННЯ ФОНДУ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах сьогодення відношення до персоналу постійно змінюються. Так, на сьогодні будь-який робітник стає не лише складовою виробничого процесу на підприємстві, а й джерелом прибутку підприємства, оскільки трудові ресурси є основною складовою конкурентоспроможності та ефективної діяльності підприємства.

Можна з упевненістю стверджувати, що сучасний ринок праці потребує відповідних змін, а також оптимізації диференціації доходів та їх оподаткування. Як наслідок, виникає обґрунтована необхідність ефективного планування фонду оплати праці на підприємстві.

Проблемним аспектам оплати праці в сучасних умовах господарювання приділено увагу багатьма авторами. Так, можна виділити праці М. В. Корягіна, В. Д. Лагутіна, М. І. Мурашко, Д. О. Онищенко, Л. М. Яременко та ін.

Незважаючи на велику кількість досліджень, більшість питань щодо ефективного планування фонду оплати праці на підприємстві й надалі залишаються досить суперечливими.

Оплата праці — досить суперечлива категорія, оскільки залежить безпосередньо від результатів праці, стимулює ефективний розвиток підприємницької діяльності, а також

впливає на ефективність праці і в кінцевому результаті на конкурентоспроможність підприємства.

Варто зазначити, що основним економічним показником оплати праці, який використовується у підприємницькій діяльності, статистичній звітності та аналізі діяльності підприємств, є фонд оплати праці, який містить як основну, так і додаткову заробітну плату, а також інші виплати.

Формування фонду оплати праці на сучасному підприємстві здійснюється відповідно до кількості працівників, які беруть участь у виробничому процесі, рівня їхньої кваліфікації, трудової участі, повноважень, рівня оплати праці тощо. При цьому обов'язково враховуються вимоги законодавства, які регламентують величину мінімальної заробітної плати, оплату відпусток, понадурочних годин, роботи в нічний час, святкових та неробочих днів, виплату допомоги з тимчасової непрацездатності тощо [2].

Згідно із Законом України “Про оплату праці” заробітна плата — це винагорода, обчислена, зазвичай, у грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу [1]. Розмір заробітної плати залежить

від складності й умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства. Чинне законодавство трактує заробітну плату суто як винагороду за виконану роботу з погляду працівника. Щодо підприємства, то, на нашу думку, поняття “заробітна плата” за сутністю наближається до поняття “витрати на оплату праці”, оскільки є одним з елементів витрат господарської діяльності підприємства.

Варто підкреслити, що мотивація та матеріальне стимулювання на підприємстві використовується, як правило, у комплексі із заходами, що націлені на покращення умов праці.

У сучасних умовах заробітна плата є, з одного боку, елементом доходу найманого працівника, формою реалізації права власності на ресурс праці, що йому належить. З другого — стосовно роботодавця заробітна плата є платою за куплений ресурс праці, що використовується ним як один із чинників виробництва і є одним з елементів витрат виробництва. Найманий працівник зацікавлений продати свою працю за найвищою ціною, а роботодавець прагне купити цей ресурс якомога дешевше. Протиріччя основних суб'єктів розв'язуються на ринках трудових ресурсів шляхом формування попиту з боку роботодавців на відому кількість ресурсу праці з визначеними якісними характеристиками і пропозиції з боку носіїв цього ресурсу, породжує ринкову ціну одиниці даного товару [6].

З метою раціонального використання фонду оплати праці будь-яко-

му підприємству необхідно ретельно підходити до процесу планування.

Водночас під час планування фонду оплати праці виділяють безліч методів, які мають як позитивні риси, так і відповідні недоліки.

Серед основних можна виділити такі:

1. *Метод коригування базового фонду оплати праці*, що розраховується за такою формулою:

$$\text{ФОП}_{\text{п}} = \text{ФОП}_{\text{б}} K_0 \pm \epsilon * \text{ЗПб}, \quad (1)$$

де $\text{ФОП}_{\text{б}}$ — фонд оплати праці — базовий; K_0 — коефіцієнт планового зростання обсягу виробництва; ϵ — зменшення (збільшення) чисельності працівників у плановому періоді; ЗПб — середній рівень заробітної плати в базовому періоді.

У свою чергу слід зазначити, що основним недоліком цього методу є те, що він заснований на базовому фонді оплати праці, в якому, як правило, мають місце нераціональні виплати заробітної плати.

2. *Нормативний метод*, який розраховується у двох варіантах — рівневому і прирістному.

Для розрахунку *рівневого варіанта* використовують таку формулу:

$$\text{ФОП} = \text{ОВ} * \text{НЗП}, \quad (2)$$

де ОВ — плановий обсяг випуску товарної (вальної) продукції у вартісному (трудоному) виразі; НЗП — плановий норматив заробітної плати на 1 грн (нормо-годину) обсягу продукції.

3. *Прирістний нормативний метод* розраховується за умови приросту фонду оплати праці на 1 % приросту обсягу виробництва. Для розрахунку цього методу можна скористатися такою формулою:

$$\Phi ОП_n = \Phi ОП_\phi \pm \frac{\Delta ОП \Delta H_{\Phi ОП} \Phi ОП_\phi}{100}, (3)$$

де $\Delta ОП$ — плановий приріст (зменшення) обсягу продукції; $\Delta H_{\Phi ОП}$ — нормативний приріст обсягу виробництва; $\Phi ОП_\phi$ — базовий фонд оплати праці.

3. *Поелементний метод*, що використовується при поточному плануванні фонду оплати праці та передбачає детальний розрахунок відповідної статті планового фонду за кожним робітником окремо.

Величина фонду заробітної плати може визначитися абсолютними темпами зростання продуктивності праці, часткою приросту продукції внаслідок зростання продуктивності праці, співвідношенням темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати. Розрахунки можна робити за такими формулами [4, 221]:

$$\Phi ОП_{пл} = 3 \times \frac{(100 + \Delta П + 3_{пл}) \times О_{пл}}{100 + \Delta П}, (4)$$

або

$$\Phi ОП_{пл} = \frac{100 + \Delta О_{пл}}{100 + \Delta П} \times \frac{100 + \Delta П \times 3_{пл}}{100} \times \Phi ОП_\phi, (5)$$

де $\Phi ОП_{пл}$ — річний плановий фонд заробітної плати в плановому періоді, грн; 3 — величина заробітної плати (питома заробітна плата) з розрахунку на 1 грн валової продукції у звітному періоді, грн; $\Delta П$ — приріст продуктивності праці в плановому періоді порівняно з рівнем звітного періоду, %; $3_{пл}$ — приріст заробітної плати в розрахунку на 1 % зростання продуктивності праці в плановому періоді; $О_{пл}$ — обсяг виробництва продукції в плановому періоді, грн; $\Delta О_{пл}$ — приріст обсягу виробництва продукції в плановому періоді, по-

рівняно з рівнем звітного періоду, %; $\Phi ОП_\phi$ — річний фактичний фонд заробітної плати у звітному році, грн.

Окрім того, плановий фонд оплати праці може бути розрахований на основі індексів зміни чисельності персоналу та середньої заробітної плати в плановому періоді або планового рівня витрат на оплату праці у відсотках до товарообороту і обсягу товарообороту в плановому періоді.

Таким чином, можна зробити висновок, що існує безліч методів, прийнятних для планування фонду оплати праці, проте, як показує практика, найбільш прийнятним є нормативний метод, оскільки має стимулюючий характер.

Під час отримання відповідних результатів варто брати до уваги як позитивні, так і негативні зміни в динаміці показників, що аналізуються, адже тільки системний підхід до планування фонду оплати праці допоможе ефективно скоординувати всі дії та отримати очікуваний результат.

Так, наприклад, у практичній діяльності підприємство може використовувати поточне планування не тільки по підприємству в цілому, а й брати до уваги структурний план функціональних підрозділів.

Розміри коштів на оплату праці визначаються на основі нормативів приросту за кожну одиницю показника, взятого для оцінки діяльності підприємства, або за нормативом на одиницю продукції у натуральному виразі.

Приріст фонду оплати праці доцільно погоджувати не тільки з показниками, які характеризують об-

сяги виробництва, а й з основними якісними показниками — зростанням продуктивності праці, зниженням витрат на одну гривню продукції.

Водночас оплата праці кожного працівника на тому чи іншому підприємстві залежить від його особистого трудового внеску і якості праці. Тому, на нашу думку, підприємство має прагнути до порозуміння з працівниками, оскільки лише тоді, коли обидві сторони досягнуть консенсусу, буде вирішено всі питання та проблеми. Коли цей консенсус буде досягнуто, то буде можливість відчувати дуже великі зміни не лише в оплаті праці, а й у якості та конкуренції товарів на світовому ринку.

Таким чином, на підставі викладеного можна зробити такі висновки. Оплата праці — одна з головних складових підприємницької діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Водночас від ефективного планування фонду оплати праці залежить не тільки продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства, а й його ефективна діяльність.

У сучасній практиці використовується безліч методів планування фонду оплати праці, проте всі вони є недоскональними і мають як свої переваги, так і недоліки, тому з метою ефективного планування потрібно

використовувати лише комплексний підхід.

Література

1. Закон України “Про оплату праці” від 24.03.1995, № 108/95-ВР (ГУ № 94, 25.05.1995) з урахуванням змін, внесених Законами від 23.01.97 № 20/97-вр, від 06.02.1997, № 50/97-ВР.
2. *Корягін М. В.* Структура фонду оплати праці як основа організації бухгалтерського обліку [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12691/1/21_108-119_Vis721menegment.pdf
3. *Лагутін В. Д.* Теоретико-методологічні підходи до сучасних проблем оплати праці / В. Д. Лагутін // Економічна теорія. — 2010. — № 1. — С. 29–38.
4. *Мурашко М. І.* Менеджмент персоналу [Текст]: навч. посібник. — 3-тє вид., випр. і доп. / М. І. Мурашко. — К.: Т-во “Знання”, КОО, 2008. — 435 с.
5. *Онищенко Д. О.* Формування системи оплати праці на підприємстві / Д. О. Онищенко // Управління розвитком. — 2011. — № 11. — С. 57–58.
6. *Яременко Л. М.* Концептуальні засади оплати праці в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс] / Л. М. Яременко // Економічний вісник. — 2010. — Вип. 15/1. — Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gu

ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Сучасний розвиток економіки потребує переходу до нових, ефективніших методів управління, які, у свою чергу, залежать від низки чинників. Одним із найвагоміших і є інноваційний розвиток. Саме інновації дають змогу підприємствам займати лідируючі позиції на ринку, збільшувати прибуток, вести гідну конкурентну боротьбу.

Динамічний інноваційний шлях розвитку підприємств, успіх і визнання нині не означають, що завтра буде так само. Розроблення нових підходів до вивчення інноваційних процесів, запровадження нових принципів інноваційного розвитку, а найголовніше, визначення внутрішньоорганізаційних бар'єрів, які стримують запровадження інновацій, необхідні передумови розвитку ефективних і сучасних підприємств, економіки нашої держави в цілому.

Аналізуючи сучасні праці таких вітчизняних і закордонних вчених, як В. Ю. Яковець, А. А. Харін, Л. І. Коленський, Г. А. Кундєєва, В. С. Тубалов, І. І. Вініченко, С. М. Ілляшенко, Т. С. Медведкін, О. В. Механік, І. В. Космидайло, інновацію розглядають як здатність перетворення науково-технічного прогресу в нові технології та продукти; кінцевий результат діяльності у вигляді конкрет-

них товарів, технологій, процесів; внесення нових елементів, усього, що вперше увійшло до вжитку.

Дослідимо теоретичні положення щодо внутрішньоорганізаційних перешкод запровадження інновацій, розроблення принципів подолання цієї проблеми.

Для досягнення зазначеної мети було визначено такі завдання: проаналізувати класичні та сучасні підходи сутності інновацій; дослідити перешкоди щодо запровадження інновацій на підприємствах; розробити нові принципи подолання бар'єрів на шляху запровадження інноваційного продукту.

Дослідження проблематики проводилося за допомогою таких методів: аналіз, синтез, порівняння та узагальнення.

Інноваційний шлях розвитку України передбачає наявність відповідної інфраструктури, освічених та креативних людей, які спроможні виконувати інноваційні розробки. Конкурентоспроможність українських компаній у майбутньому залежить від наукових досліджень уже сьогодні. Процеси, які відбуваються в українській економіці, створюють додаткові умови для конкурентоспроможності компаній та їхньої продукції. На цьому етапі є недостат-

нім швидке реагування на ринкові тенденції, що постійно змінюються, проте використання нових технологій, їх упровадження, стратегічна та інноваційна співпраця мають стати основними елементами підґрунтя для побудови ефективної та високо-технологічної економіки.

Для дослідження поставленої проблематики насамперед слід розглянути тлумачення терміна “інновація”.

Термін “інновація” розглядається як нова науково-організаційна комбінація виробничих факторів, мотивованих підприємницьким духом [2].

У перекладі з англійської мови термін “*innovations*” означає нововведення [4]. Найвідоміші тлумачні словники “Collins Cobuild English Language dictionary” та “Oxford University Press” визначають інновацію як нову ідею чи метод, що впроваджено для виготовлення будь-чого, що ґрунтується на нових ідеях та технологіях [6, 7].

Сучасні вітчизняні та іноземні економічні словники тлумачать інновацію як:

- упровадження нової техніки технологій, організації виробництва і збуту товарів тощо, що дає змогу отримувати переваги над конкурентами [10];

- втілення нових форм організації праці та управління, що охоплює не тільки окреме підприємство, а й їх сукупність, галузь [1];

- новий підхід до конструювання, виробництва та збуту товарів, унаслідок якого керівник і його підприємство здобувають переваги над конкурентами [4];

- вкладення засобів в економіку, які забезпечать зміну техніки та технології.

Як наукове поняття термін “інновація” вперше було введено вченим Й. Шумпетером. Він стверджував, що “інновація являє собою історичне явище, що викликає необоротну зміну виробництва товарів. Якщо замість зміни величини факторів ми змінимо функцію виробництва, то матимемо саме інновацію”. Й. Шумпетер розглядав інновацію як встановлення нової виробничої функції [8].

З огляду на проаналізовані праці вітчизняних та зарубіжних авторів, сформулюємо власне визначення поняття “інновації”. **Інновація** — це форма наукового пізнання, яка поєднує у собі власне прагнення творця до самовираження з бажанням удосконалити зовнішній світ.

Інноваційний процес, як показує досвід, найактивніше проходить у його початкових етапах. Велика увага в цей період приділяється генеруванню ідей, які в подальшому мають стати готовим інноваційним продуктом, але фінал більшості інноваційних процесів закінчується нічим.

М. Дж. Епштейн, Р. Шелтон та Т. Давіла, вивчивши досвід провідних компаній світу, дійшли висновку, що в підприємницькій діяльності існують так звані “міфи”, тобто неправдиві, однак загальноприйняті судження, які уповільнюють упровадження і розвиток інновацій на підприємствах. У своїй праці вони переконливо довели, що [3]:

1. Інновація не потребує революції всередині компанії.

2. Інновація — це не алхімія з містичними перебудовами.

3. Інновація не зводиться лише до творчості та створення “креативної культури”.

4. Інновація не обмежується лише процесами та інструментами системи стадій і підходів.

5. Інновація не зосереджується виключно на нових технологіях.

6. Інновація не є тим, чого кожна компанія потребує найбільшою мірою.

Для того щоб інновація запрацювала на користь підприємства і стала невід’ємним компонентом його конкурентоспроможності, ті самі дослідники пропонують дотримуватися таких вимог [8]:

1. Керівництво має визначати інноваційну стратегію, планувати інноваційні портфелі й заохочувати створення важливої цінності.

2. Слід ототожнювати інновацію з діловим менталітетом компанії.

3. Інновація має відповідати бізнес-стратегії компанії.

4. Потрібно урівноважити творчість й отримання цінності так, щоб компанія генерувала нові, успішні ідеї і водночас отримувала прибуток від своїх вкладень.

5. Слід нейтралізувати так звані “організаційні антитіла”, які вбивають продуктивні ідеї тільки тому, що ті не вписуються в загальноприйняті норми.

6. Варто створювати інновації у вигляді мережі як всередині компанії, так і за її межами, адже сама мережа, а не окремі особистості, є основним будівельним матеріалом для інновацій.

7. Слід корегувати системи параметрів і винагород задля того, щоб

управляти інновацією, і створити правильну поведінку.

У сучасних умовах макроекономічної нестабільності підприємцям необхідно зрозуміти, що криза економіки може підвищити інноваційну активність їхнього бізнесу. Погіршення стану компанії породжує потужний стимул до інновацій. Незважаючи на те що прибуток у фазі депресії малий, власники вбачають в інвестиціях в інновації менше ризику, ніж в інвестиціях у стару продукцію і технологію чи боргові зобов’язання.

Сучасні компанії ведуть свою діяльність у надзвичайно складних умовах: зниження попиту на продукцію, високий рівень конкуренції, позики під високі відсоткові ставки. Це означає, що кожне підприємство, яке прагне залишатися стабільним, має стати новатором, але про творчу працю персоналу та стимулювання інноваційної діяльності керівники компаній не думають і намагаються врятувати власні прибутки за допомогою зменшення непрямих витрат. Зміни в управлінні на більш авторитарні варіанти стали частиною нових корпоративних бізнес-правил. Як зазначає професор менеджменту Віджай Говінарджан, проблема полягає в людях, які звикли виконувати свої функції. Кожна організація має ключовий бізнес, який можна назвати рушієм результативності. Основне завдання ключового бізнесу — бути ефективним, повторюваним та передбачуваним [2].

Інновації — це абсолютна протилежність. Вони неповторювані та непередбачувані. У людей, які звикли працювати за правилами, виникає супротив інноваціям.

Для подолання бар'єрів на шляху впровадження інновацій компанії повинні користуватися запропонованими нами принципами:

1. Для роботи з інноваціями слід створити певну групу креативних людей. Керівники мають ретельно підходити до виявлення та подальшого об'єднання креативних особистостей. Саме креативність, здатність до дивергентного мислення позитивно впливають на продукування та впровадження інноваційних ідей.

2. Мотивування групи. Використання матеріальних та нематеріальних методів мотивації дає змогу підвищити ефективність інноваційного процесу в цілому.

3. Планування роботи дасть змогу чітко визначити цілі й можливість подальшого контролю поставлених завдань.

4. Контроль за виконанням тактичних та стратегічних планів інноваційної політики, використовуючи спеціально розроблені критерії оцінки.

Таким чином, можна зробити висновок, що введення нових корпоративних правил управління, недостатня увага з боку керівників інноваційному розвитку підприємств, економія за рахунок непрямих витрат не дають розвиватися інноваціям і негативно впливають на стабільність українських компаній в цілому.

Було подано визначення та запропоновано нове трактування поняття "інновація". Встановлено, що проблема впровадження інновацій приховується в самих людях, які звикли чітко виконувати свої функції та

працювати за правилами. У сучасних умовах українським компаніям слід переходити на шлях інноваційного розвитку, генерувати та впроваджувати нові інновації.

Для подолання цих бар'єрів нами були запропоновані якісно нові, сучасні принципи.

Їхнє комплексне використання дасть можливість компаніям ефективно використовувати та впроваджувати вже розроблені інновації та створювати якісно нові, які відповідатимуть сучасним тенденціям наукового розвитку.

Проведене дослідження не вичерпує повною мірою питання ефективного впровадження інновацій на підприємствах. Подальший науковий пошук може бути пов'язаний із розробленням нових способів подолання бар'єрів, що виникають на шляху виходу інноваційного продукту на ринок, ефективних управлінських рішень, необхідних для реалізації інноваційних проектів.

Література

1. *Вініченко І. І.* Економічна сутність НТП, інновацій та їх роль у розвитку агропромислового виробництва / І. І. Вініченко // Економіка і держава. — 2007. — № 4. — С. 9.
2. *Говінарджан В.* Як впровадити інновації на ринку [Електронний ресурс] / В. Говінарджан. — Режим доступу: <http://www.management.com.ua/interview/int242.html>
3. *Давила Т.* Работающая инновация: как управлять ею, измерять ее и извлекать из нее выгоду / М. Дж. Эпштейн, Р. Шелтон; пер. с англ. Т. Ф. Козицкой. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. — 320 с.

4. *Економічна енциклопедія*: в 3 т. / [ред. С. В. Мочерний]. — К.: Вид. центр “Академія”, 2002. — 959 с.
5. *Космидайло І. В.* Інноваційна спрямованість як засіб інноваційного росту / І. В. Космидайло // АПЕ. — 2006. — № 6 (60). — С. 113.
6. *Кундеева Г. А.* Основные категории теории инновационного развития / Г. А. Кундеева // Прометей. — 2007. — № 3 (24). — С. 116–117.
7. *Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку* / [ред. С. М. Ілляшенко]. — Суми: Унів. кн., 2006. — 728 с.
8. *Медведкін Т. С.* Інноваційний розвиток економіки України в контексті глобалізації світового ринку технологій: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.05.01 / Т. С. Медведкін. — Донецьк, 2005. — 20 с.
9. *Механік О. В.* Інновації, історія їх виникнення, суть та значення для підвищення конкурентоспроможності країни / О. В. Механік // Формування ринкових відносин в Україні. — 2005. — № 2 (5, 7). — С. 7.
10. *Мочерний С. В.* Економічний енциклопедичний словник / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко; за ред. С. В. Мочерного. — Львів: Світ, 2005. — 616 с.

СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

В Україні роль підприємництва є винятково актуальною. Розвиток мереж і підприємницьких структур, передусім малих і середніх підприємств, сприяє вирішенню гострих для економіки України проблем переходу до ринку. Однак становлення підприємницького сектору натрапляє на серйозні труднощі, пов'язані з формуванням сприятливого макроекономічного середовища. Важливо усвідомлювати, що для нормального функціонування підприємств мають забезпечуватись такі обов'язкові умови:

- стабільна національна кредитно-грошова система;
- пільгова система оподаткування, що сприяла б швидкому припливу фінансових коштів у сферу бізнесу;
- активно діюча система інфраструктурної підтримки підприємницької діяльності (комерційні банки, товарно-сировинні біржі, страхові компанії, науково-консультативні та навчальні центри загального розвитку підприємництва, менеджменту, маркетингу тощо);
- державна підтримка підприємництва в галузі фінансів і матеріально-технічного забезпе-

чення (особливо під час започаткування та становлення);

- ефективний захист промислової та інтелектуальної власності;
- спрощена процедура регулювання підприємницької діяльності державними органами управління національним господарством;
- правова захищеність підприємництва.

Отже, основними завданнями є аналіз державної підтримки підприємств та оцінка проблем і перспективи розвитку підприємництва в Україні.

Підприємницька діяльність є таким видом господарської діяльності, який розвивається на ринкових засадах. Саме ринкове господарство, як відомо, пройшло декілька етапів розвитку: від повної незалежності, свободи суб'єктів такої діяльності від будь-якого втручання держави до початку активного втручання держави та регулювання діяльності підприємців у період розвинутого капіталізму (кінець XIX ст.). Якщо раніше така діяльність переважно мала назву торговельної, то в період промислової революції вона стала більшою за обсягом, поширивши свою сферу та-

кож на процес виробництва товарів, виконання робіт та надання послуг.

На нинішньому етапі розвитку України, коли трансформаційний спад поступово змінюється структурною перебудовою, паралельно з процесами становлення підприємницького сектору відбувається формування механізму його державного регулювання. Тобто державна підприємницька політика ще перебуває в зародковому стані і є так само недосконалою, як і всі інші інструменти регулювання. Важливою складовою механізму державного регулювання підприємництва має стати система його державної підтримки, створення якої нині проголошується як запорука поліпшення стану в усіх сферах соціально-економічного життя суспільства [4].

Економічний зміст державної підтримки полягає в розробці та реалізації системи державних програм науково-технічного, ресурсного, фінансового, консультативного, кадрового та іншого сприяння розвитку підприємництва.

Успіх діяльності підприємств залежить від масштабів підтримки їх з боку держави, надання останнім податкових пільг, проведення програм з підвищення кваліфікації підприємців, надання кредитів на пільгових умовах. Підвищення ефективності функціонування крупних підприємств може здійснюватись за рахунок налагодження усередині корпоративних зв'язків управління і організації виробництва.

Підприємництво перебуває на початковому шляху свого розвитку, і процес становлення підприємництва пов'язаний з низкою труднощів і суперечностей. Це, зокрема, недосконалість законодавства, відсутність традицій підприємницької справи, нестабільність економічної ситуації, відсутність фінансових ресурсів для розвитку виробництва, слабка підтримка з боку держави. Проте в майбутньому, у процесі розв'язання низки проблем, можливе повномасштабне затвердження принципів підприємництва. Коли настане цей час, можна буде говорити, що вітчизняна економіка стала достовірно ринковою.

Література

1. Закон України "Про ліцензування певних видів господарської діяльності" // ВВР України. — 2000. — № 36. — С. 299.
2. *Господарський Кодекс України* від 16 січня 2003 р. № 436-IV // ВВР України. — 2003. — № 18. — № 19–20. — № 21–22. — С. 144.
3. *Варналій З. С.* Мале підприємство: основи теорії і практики. — 4-те вид., стер. — К.: Т-во "Знання", КОО, 2008. — 302 с.
4. *Литвиненко Я. В.* Податкова політика: навч. посіб. — К.: МАУП, 2003. — 224 с.
5. *Федорченко В. Г.* Підприємництво: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К.: МАУП, 2005. — 280 с.
6. *Шваб Л. І.* Основи підприємництва: навч. посіб. — К.: Каравела, 2006. — 344 с.

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА МАЛОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Персонал нині постає найціннішим активом постіндустріального суспільства, набагато ціннішим, ніж природні та матеріальні ресурси. Рівень розвитку людського капіталу визначає темпи економічного розвитку і науково-технічного прогресу, конкурентоздатності компаній.

Формування фахового складу персоналу та підвищення ефективності його використання є складним та довготривалим процесом, який потребує значних інвестицій від компаній і самої людини. Сучасні концепції з управління людськими ресурсами і організації роботи з персоналом ґрунтуються на визнанні економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних з набором персоналу, підтримкою його в працездатному стані, безперервним навчанням, виявленням здібностей, потенційних можливостей, що закладені в особистості працівника, наступним розвитком тих здібностей, які є важливими у професійній діяльності. Інвестиції в освіту, професійну підготовку і мобільність працівників відчутно підвищують вартість робочої сили і приносять значний прибуток підприємству, що правильно організовує роботу з персоналом. Збільшення продуктивнос-

ті підприємств також залежить від рівня розвитку персоналу.

Організація роботи з персоналом у ТОВ "ІВБ Медікал" ґрунтується на таких принципах:

- дотримання чинного трудового законодавства та прав людини;
- забезпечення конкурентоспроможної винагороди співробітників з урахуванням їх професіоналізму, складності виконання робіт і рівня відповідальності;
- інвестиції в освіту та навчання співробітників для того, щоб допомогти їм реалізувати свій потенціал і зробити гідний внесок у бізнес-успіх компанії;
- надання соціальної підтримки працівникам ТОВ "ІВБ Медікал".

Управлінський вплив на ТОВ "ІВБ Медікал" ґрунтується на застосуванні таких адміністративних актів: статут, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, організаційна структура управління, штатний розклад, посадові інструкції працівників і організація робочих місць.

Від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать усі економічні показники діяльності організації, фінансова стабільність,

конкурентоспроможність, імідж. Як свідчать дані компанії, весь персонал підприємства ТОВ “ІВБ Медікал” у 2012 р. становив 310 осіб, у 2010 р. кількість збільшилась на 16 чоловік, або на 5,4 %. У 2012 р. простежувалося перевищення коефіцієнта з прийому над коефіцієнтом вибуття персоналу.

Під час прийняття на роботу перевагу віддають спеціалістам з вищою та середньою спеціальною освітою. Постійно проводиться робота з переведення здібних працівників з вищою освітою на керуючі посади.

Середньорічний виробіток 1 робітника у 2012 р. становив 84676,3 грн, у 2010 р. — 33,9 %, а в 2011 р. — 20,6 %. Загалом робочий час на підприємстві використовується ефективно, на що вказує збільшення показників продуктивності.

Фонд основної заробітної плати, тобто оплата за виконані роботи, операції та відпрацьований час складає більшу частину в загальній сумі фонду оплати праці — від 86,1 % у 2010 р. до 91,7 % у 2012 р. Наявна тенденція зменшення додаткової заробітної плати та заохочувальних і компенсаційних виплат, що може погіршувати мотивацію для окремих груп працівників.

Відповідно до планів компанії прогнозувалося значне зростання інвестицій у людський капітал на 2013 р., за всіма групами витрат — на 220 % порівняно з 2012 р. Сукупний обсяг інвестицій у 2013 р. становив 985 тис. грн, що все одно значно нижче, ніж аналогічні затрати в західних компаніях. Для порівняння у США в середньому в людські ресурси інвестується до 10 % фонду

заробітної плати, а у випадку компанії “ІВБ Медікал” у 2011 р. — 3,8 %, 2012 р. — 3,6 %, 2013 р. — 4,5 %. У цих розрахунках до складу інвестицій у людські ресурси не входять витрати на мотивацію, які входять до складу фонду заробітної плати і мають розглядатися, як окрема категорія. Окремого аналізу потребує категорія затрат на навчання в компанії. Наскільки є розвинутим навчання в організації, можна зрозуміти з відсоткового співвідношення витрат на навчання до витрат на оплату праці персоналу. Це непрямий показник витрат на кваліфікацію персоналу, що може варіюватися від 1 до 5 %. У промисловості цей коефіцієнт рідко перевищує 1 %, а у сфері ІТ він може доходити до 5 %. У компанії “ІВБ Медікал” він становив у 2011 р. — 2,3 %, 2012 р. — 2,1 %, 2013 р. — 2,5 %. Ці показники знаходяться на високому рівні, але потребують крім кількісного, ще і якісного уточнення.

Можна стверджувати, що компанія рухається у напрямі збільшення інвестицій у людський капітал і має у майбутньому продовжувати цю роботу. Показники компанії є недостатньо високими, але цілком прийнятними для рівня України.

Компанії “ІВБ Медікал” можна проводити вдосконалення інвестиційної діяльності у людські ресурси за такими напрямками:

1. Пошук і найм працівника. Існує необхідність в оптимізації цього процесу. Для досягнення цієї мети було проведено аналіз потреб підприємства у новому персоналі, швидкості та якості їх задоволення. Були проаналізовані інструменти пошуку персоналу, які на сьогодні діють на

підприємстві, та запропоновані шляхи щодо їх підвищення.

2. На етапі адаптації, у зв'язку з тим, що нова людина зазнає як морального, так і фізичного тиску, запропоновано розробити спеціальну адаптаційну програму на декілька днів.

3. Основними з напрямів діяльності є інвестиції в освіту персоналу, створення мотивів і стимулів для ефективної роботи. Для визначення найпріоритетніших цілей в одному зі структурних підрозділів компанії, а саме у 4 салонах-магазинах, було проведено анонімне опитування. Результати опитування показали, що найбільш критичними показниками є рівень заробітної плати і система мотивації зокрема. Ще одним з параметрів, який отримав низьку оцінку, є соціальна підтримка персоналу. Для покращення ситуації запропоновано такі заходи:

а) впровадження безкоштовної страхової підтримки працівників, тобто компанія за свій кошт страхує здоров'я працівників;

б) компанія ТОВ "ІВБ Медікал" є прихильником активного та здорового способу життя, тому вона може підтримувати своїх працівників, які є прихильниками цієї концепції. Компанія може укласти угоду зі спортивним клубом та придбати річні абонементи для своїх працівників. Оплата може здійснюватися порівну: 50 % — працівник, 50 % — компанія.

Для ТОВ "ІВБ Медікал" пропонується розгляд тих систематизованих напрямів навчання в організації, які стратегічно зорієнтовані на формування корпоративної куль-

тури безперервного вдосконалення, лояльності персоналу, розвиток горизонтальних і діагональних комунікацій, розвиток персоналу та його залучення до інновацій. Виокремлення таких напрямів дає змогу комплексно сформувати систему навчання в організації, з огляду на її стратегічні завдання, визначити пріоритети в системі навчання й розвитку персоналу, розробити план і бюджет навчання.

Інтегруючи два ключових моменти керованої системи навчання та розвитку персоналу, а саме цілі навчання та ключові категорії для навчання, можна формувати (аналізувати) політику ТОВ "ІВБ Медікал" щодо впровадження та розвитку організаційних компетенцій за рахунок стратегічного розвитку пріоритетного фактора виробництва — персоналу компанії. Матриця для визначення пріоритетів і оцінки політики навчання в організації може ефективно використовуватися для формування бюджету навчання, який виступатиме ефективним інструментом контролю за впровадженням корпоративної стратегії розвитку персоналу.

Відповідно до потреб компанії за нашої ініціативи було розроблено програму з розвитку навичок комунікації та правильного поводження з клієнтами.

Оцінку ініційованих нами заходів із збільшення інтенсивності та інвестицій у навчання людських ресурсів ТОВ "ІВБ Медікал" і віддачу від них можна проілюструвати прогнозом результатів економічної діяльності одного з п'яти магазинів (як структурного підрозділу товариства), де

розпочато процес навчання продавців-консультантів.

Віддача витрат на навчальну програму для торговельного персоналу ТОВ “ІВБ Медікал” в розмірі 11 чоловік становитиме, як мінімум, 0,3109 грн додаткового прибутку на 1 грн вкладених у навчання коштів, або 31,09 %.

Зокрема, економічного ефекту керівництво компанії, фінансуючи розвиток персоналу, піклується про реалізацію потреби співробітників у високій оцінці своїх професійних компетенцій та конкурентоспроможності на ринку праці, а значить, приносить їм користь і задовольняє потребу в розвитку і вдосконаленні.

Представлені інструменти оцінки й аналізу допомагають отримати об’єктивну картину ефективності

існуючої системи навчання і розвитку персоналу і намітити конкретні кроки з її оптимізації. Так, компанії, які мають у своєму арсеналі систему бенчмаркінгу Investorsin People, майже в 75 % випадків зафіксували за один рік підвищення рівня продуктивності (за наслідками проекту HRM компанії BeginGroup, 2013 р.). Водночас подібні заслуги спостерігаються лише у 20 % компаній, які не мають цього стандарту. Стандарти InvestorsinPeople найчастіше упроваджуються у великих (30 %) і рідше — в малих і середніх компаніях (10 %). Як з’ясувалося, в 30 % компаній, за схемою Investorsin People, за останній рік вдалося підвищити рентабельність. З решти всіх компаній, представники яких відповіли на запитання дослідників, лише 10 % досягли аналогічних показників.

НАЙЕФЕКТИВНІШІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Співробітників слід стимулювати за проміжними досягненнями, не чекаючи завершення всієї роботи, тому що великі успіхи важкодосяжні і порівняно рідкісні. Тому позитивну мотивацію бажано підкріплювати через не надто великі інтервали часу. Проте для цього спільне завдання має бути розділене і сплановане по етапах з таким розрахунком, щоб кожному з них можна було дати адекватну оцінку і належну винагороду, що відповідатиме обсягу реально виконаної роботи. Важливо дати співробітникам відчуття себе впевнено, оскільки того вимагає внутрішня потреба в самоствердженні. Успіх тягне за собою успіх.

Останніми роками кадрові управління освоюють все нові способи стимулювання. Запроваджується не тільки класичне економічне мотивування у вигляді грошових бонусів і високих зарплат, а й неекономічні способи стимулювання. До таких способів відносять організаційні та морально-психологічні заходи.

Мотивування тільки тоді має результати, коли підлеглі відчувають визнання свого внеску в результати роботи, володіють заслуженим статусом. Облаштування і розмір кабінету, участь у престижних конгресах, функція представника фірми

на важливих переговорах, поїздка за кордон, неординарне позначення посади — все це підкреслює становище співробітника в очах колег і сторонніх осіб. Вдаватися до цього методу варто делікатно: часткове або повне позбавлення працівника раніше наданого статусу призводить, як правило, до надзвичайно бурхливих реакцій аж до звільнення.

Несподівані, непередбачувані та нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнозовані, коли вони практично стають незмінною частиною заробітної плати.

Позитивне підкріплення результативніше негативного.

Підкріплення має бути невідкладним, що виражається в негайній і справедливій реакції на дії співробітників. Вони починають усвідомлювати, що їх неординарні досягнення не тільки помічаються, а й відчутно винагороджуються. Виконану роботу і несподівану винагороду не повинен розділяти надто великий проміжок часу; чим більший часовий інтервал, тим менший ефект. Однак заохочення керівника повинні врешті-решт втілюватися в життя, а не залишатися у вигляді обіцянок.

Як правило, великі нагороди, рідкісне явище, викликають заздрість, а невеликі і часті — задоволення. Без

серйозних підстав не слід постійно виділяти когось із співробітників, другим разом цього не слід робити заради збереження колективу.

Типовими є такі стимули: підвищення на посаді, розширення повноважень, збільшення влади, надання частки економічного ефекту, визнання, найкраще місце за столом на нараді, усна подяка керівника у присутності колег, можливість прямого спілкування з вищим керівництвом, матеріальна премія із зазначенням “за що”, страхування життя і здоров’я, оплата медичних послуг, позачергова оплачувана відпустка, гарантія збереження робочого місця, позички зі зниженою ставкою на навчання, придбання житла, оплата витрат на ремонт власного автомобіля і бензин та ін.

При цьому у конкретного підприємства не може бути стандартного пакету стимулів, стимулювання має бути адресним, орієнтованим на конкретного працівника.

Покарання як засіб мотивації працівників. В одних фірмах воліють більше карати, в інших — більше заохочувати, десь віднайшли справді золоту середину. Рівень покарання залежить насамперед від цілей впливу. Основна мета покарання — це недопущення дій, які можуть принести шкоду фірмі. Тобто покарання цінне не саме по собі, як “помста” за неправильні дії підлеглого, а як бар’єр, який не дозволить цій людині повторити такі дії в майбутньому і буде прикладом всьому трудовому колективу.

Однак практичний досвід показує, що керівникові не варто надміру віддаватися натхненним розповідям

про зловживання своїх співробітників.

Таким чином, покарання ефективне тільки тоді, коли воно орієнтоване на надання необхідного психологічного впливу на співробітника і весь колектив. При цьому, караючи небажані дії, ми певним чином заохочуємо тих співробітників, які працюють в дозволеному напрямі. Під час покарання співробітника обов’язково слід пояснити, за що і навіщо застосовується покарання. Воно обов’язково має відповідати проступку. Матеріальне ж покарання допустиме в тому випадку, коли діями співробітника організації заподіяно справді прямий матеріальний збиток, який можна виміряти і прорахувати. У багатьох випадках після провини підлеглого начальнику буває достатньо просто поговорити з ним, і питання закривається. Якщо основна розумна мета використання покарань в організації — це уникнення невдач, то, відповідно, застосування заохочень спонукає прагнення до досягнення кращих результатів і розвитку.

Грошові виплати за виконання поставлених цілей — найпоширеніший тип мотивації. Такі виплати здійснюються при відповідності працівника деяким заздалегідь встановленим критеріям. Серед них можуть бути економічні показники, показники якості, оцінка співробітника іншими особами. Кожна компанія встановлює власні критерії такого роду.

Виплати до заробітної плати для стимулювання здорового способу життя працівників. Це виплати у вигляді грошової винагороди за відмову від куріння, співробітникам, які не пропустили жодного робочо-

го дня протягом року через хворобу, працівникам, які постійно займаються спортом.

Спеціальні індивідуальні винагороди — це спеціальні премії, що виплачуються за володіння навичками, необхідними компанії в цей момент.

Соціальна політика організації — також найважливіший інструмент економічного стимулювання.

По-перше, в організації реалізуються пільги та гарантії в рамках соціального захисту працівників (соціальне страхування на випадок старості, з нагоди тимчасової непрацездатності, безробіття та ін.), встановлені на державному або регіональному рівні.

По-друге, організації надають своїм працівникам та членам їхніх сімей додаткові пільги, які стосуються елементів матеріального стимулювання, за рахунок виділених на такі цілі коштів з фондів соціального розвитку організації.

Таким чином, соціальна політика підприємства (організації) як складова частина політики управління персоналом являє собою заходи, пов'язані з наданням працівникам додаткових пільг, послуг і виплат соціального характеру.

Зацікавленість працівників у роботі в організації та її успішної економічної діяльності тим вища, чим більша кількість наданих пільг і послуг, у тому числі прямо не прописаних в діючому законодавстві. Це призводить до скорочення плинності кадрів, так як працівник навряд чи захоче втрачати численні пільги при звільненні. Така політика може забезпечувати додатковий дохід працівників у разі невисокого рівня заробітної плати

(наприклад, на державних підприємствах) або пропонуватися в інтересах залучення та збереження кваліфікованої робочої сили при високому рівні оплати праці.

Зарубіжний і вітчизняний досвід проведення соціальної політики в організаціях дає змогу скласти приблизний укрупнений перелік виплат пільг і послуг соціального характеру, що надаються в різних формах.

Матеріальна грошова форма: виплати на придбання власності та майна компанії (придбання працівниками акцій підприємства за зниженою ціною); надання пільгових кредитів; витрати на недержавне медичне страхування; туристичне страхування, страхування майна працівників; оплачуване тимчасове звільнення від роботи (наприклад, вступаючи в шлюб); оплачуваний робочий час при скороченому передсвятковому дні; оплата навчання працівників на різних курсах або в навчальних закладах; надання на пільгових умовах місць у дитячих дошкільних закладах і їх оплата; оплата і надання навчальних відпусток особам, які поєднують роботу з навчанням відповідно до трудового законодавства; надання оплачуваних відпусток, встановлених за законодавством, та додаткових відпусток; грошові винагороди і компенсації, надані у зв'язку з особистими урочистостями, круглими датами трудової діяльності або святами, смертю родичів, екстреними випадками — крадіжками, пожежами та ін. (грошові суми); додаткові компенсаційні виплати (наприклад, компенсація на проїзд залізницею в період чергової відпустки); дотації на харчування в їдальнях організації; оплата

комунальних послуг; оплата рахунків мобільного зв'язку при підключенні з корпоративного тарифу; оплата проїзду до місця роботи і по місту; надання в користування службового автомобіля; оплата автопаркінгу співробітникам; прогресивні виплати за вислугу років; “золоті парашути” — виплата кількох посадових окладів при виході працівника на пенсію; корпоративна пенсія — додаток до державної пенсії з фондів підприємства; одноразова винагорода пенсіонерам з боку фірми (підприємства).

Матеріальна негрошова форма: користування соціальними установами організації; користування будинками відпочинку, дитячими оздоровчими таборами (для дітей співробітників) за пільговими путівками; придбання продукції, виробленої організацією, за цінами нижче відпускної або безкоштовно, а також винагороди, пов'язані із зміною робочого місця; підвищення технічної оснащеності та комфортності робочого місця; поліпшення соціальних умов праці; підвищення гнучкості графіка роботи; введення скороченого робочого тижня або дня, забезпечення безкоштовної підписки на періодичні видання; надання квитків на відвідування різних культурних заходів; безкоштовного доступу в Інтернет та ін.

Для усунення фізичного і морального дискомфорту працівників доцільно щомісяця інвестувати невеликі суми грошей у забезпечення можливостей відпочинку. Наприклад, одна з останніх новинок — це обладнання в компаніях спеціальних кімнат для відпочинку співробітників. Західні фірми почали розуміти: якщо людина не відпочиває, то не

зможе і продуктивно працювати. Якщо дозволити працівникові відчувати себе, як вдома, то найімовірніше він і за роботу візьметься старанно.

Частиною соціальної політики організації є загальнофірмові заходи — свята, наприклад, присвячені випуску нової моделі продукції, дні підприємства, екскурсійні поїздки, оплачувані централізовані обіди, вечірки. Переваги подібних заходів полягають у забезпеченні хорошого відпочинку співробітників компанії, усуненні накопиченої у співробітників втоми. Крім корисного для компанії і приємного для працівників відпочинку, саме в різноманітних корпоративних святах, як і в інших корпоративних заходах, можливо згуртування працівників організації, розвиток командного духу, формування позитивної корпоративної культури. Дослідження показують, що місце проведення свята не відіграє великої ролі, успішність залежатиме здебільшого від програми свята, від уміння його організувати і провести, від створеної атмосфери.

Удосконалення системи організації праці та управління. Поліпшення координації та взаємодії між співробітниками організації, правильний розподіл службових обов'язків, чітка система просування по службі, утвердження духу взаємодопомоги і підтримки, вдосконалення відносин між керівниками і підлеглими — все це сприяє підвищенню ефективності, продуктивності і мотивації праці.

Нематеріальні стимули, які не стосуються будь-яких витрат роботодавця. Особливо актуальними є інструменти для організацій з обме-

женими матеріальними ресурсами стимулювання, наприклад, державні організації (у тому числі в органах влади та місцевого самоврядування). До нематеріальних стимулів можна віднести винагороди-вдячності. До подібних винагород можна віднести перехідні вимпели, дипломи, звання “кращий за професією”, “керівник року”, “менеджер року” з врученням значка та цінного подарунка; письмову подяку керівництва можна розглядати як одну з форм заохочення компанії, занесену в трудову книжку.

Навіть комплімент співробітнику можна розглядати як одну з форм заохочення; винагороди, пов’язані з високою оцінкою статусу співробітника, запрошення співробітника як лектора, радника тощо.

Узагальнення досвіду практичної діяльності вітчизняних підприємств і організацій у розглянутій сфері показали значущість нематеріальних інструментів стимулювання для співробітників компаній і підтвердили помилковість думок про абсолютне значення матеріальних чинників у формуванні лояльності персоналу.

Напрямами активізації використання нематеріальних факторів для підвищення лояльності персоналу організацій можуть стати: підтримка сприятливого психологічного клімату в колективі; розвиток системи управління конфліктами; формування і розвиток організаційної культури; формування у співробітників почуття справедливості, побудови ефективних систем зворотного зв’язку; поширення серед співробітників ефективних систем оцінки діяльності; уважне ставлення до проблем співробітників і форму-

вання у них почуття захищеності; інтеграція співробітників у колектив; створення “однієї команди” шляхом підвищення міцності позитивних емоційних зв’язків і формування позитивної групової думки щодо професійної діяльності.

Отже, для будь-якого виробничого підприємства для організації роботи з персоналом важливо: надавати увагу особливостям робочого місця, враховувати складність і важливість безпечного обслуговуючого устаткування, рівень відповідальності; не забувати, що результатом роботи з персоналом є постійна готовність кожного працівника до виконання своїх обов’язків.

Пам’ятати, що люди — наш найголовніший ресурс.

Література

1. Баєва О. Індивідуально-типологічний підхід у виявленні потреб людини як базисна основа мотивації // Персонал. — 2005. — № 9. — С. 81–84.
2. Бойчик І. М., Харів П. С., Хончан М. І., Піга Ю. В. Економіка підприємства: навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. I–IV рівнів акредитації. — 2-ге вид., випр. і допов. — К.: Каравела; Львів: Навч. світ. — 2004, 2005. — 298 с.
3. Бондаренко О. О. Трудова мотивація: проблеми та розвиток // Економіка та держава. — 2005. — № 4. — С. 64–66.
4. Верещагіна Л. А. Психология потребностей и мотивации персонала / Л. А. Верещагіна, И. М. Карелина. — 2-е изд., доп. — Х.: Изд-во “Гуманитарный центр”, 2005. — 156 с.
5. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці // Бізнес. — 2007. — № 2. — С. 82–85.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОДОЛАННЯ СВІТОВОЇ КРИЗИ

Фінансова стабільність є важливою передумовою успішного ведення господарської діяльності. Вона формує імідж господарюючого суб'єкта, є його візитною карткою. Тому підприємствам і організаціям слід постійно дбати про фінансову стабільність, вживати заходи для її зміцнення. Кожне підприємство, починаючи свою діяльність, зобов'язане чітко представляти потребу на перспективу у фінансових, трудових та інтелектуальних ресурсах, джерела їхнього одержання, а також уміти точно розраховувати ефективність використання наявних засобів у процесі роботи свого підприємства для забезпечення його ефективної та прибуткової діяльності.

Аналіз фінансово-господарського стану є одним з головних завдань на підприємстві для пом'якшення негативних наслідків світової кризи. Залучення як оперативного, так і стратегічного фінансового аналізу та планування систематизує та впорядковує процес прийняття рішень на підприємстві, що є основною перевагою його використання.

У процесі розробки шляхів післякризового стану організації пер-

шочерговим завданням є забезпечення фінансової стабільності підприємства шляхом максимального використання внутрішніх важелів ресурсного забезпечення кругообігу виробничих фондів, підвищення фондівіддачі і рентабельності активів, забезпечення високої ліквідності боргових зобов'язань. Водночас фінансовий менеджер має аналізувати доступну інформацію про діяльність конкурентів підприємства, прогнозувати вплив зовнішніх чинників на фінансовий стан підприємства, розробляти запобіжні чи альтернативні заходи, щоб забезпечити фінансову стійкість і конкурентоспроможність.

Визначення шляхів покращення фінансово-господарського стану підприємства є ключовою ланкою всього процесу аналізу стану підприємства, яке дає змогу з'єднати стратегічне мислення із здатністю розробити конкретний план дій на плановий період. Використання механізмів аналізу фінансового стану та визначення шляхів виходу з кризового становища дає можливість підприємству досягти довгострокових позитивних результатів та зайняти стійке становище на ринку.

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Аналіз — необхідна і вихідна передумова прийняття обґрунтованих управлінських рішень і наступних дій з їх виконання. Етимологічне слово “аналіз” означає розгляд, вивчення, наукове дослідження будь-чого шляхом розчленування, розкладання цілого на його складові. Таке розчленування дає можливість з’ясувати внутрішню сутність і природу процесів та явищ, їх залежність від різноманітних факторів, оскільки без такого розчленування (реального або уявного) глибоке вивчення більшості предметів і явищ, що відбуваються у природі та суспільстві, неможливе.

Значний внесок у розробку системного підходу зробили наукові праці російських та українських учених: В. Г. Афанасьєва, А. Н. Авер’янова, І. В. Блауберга, О. О. Богданова, С. А. Валуєва, В. Н. Волкової, С. П. Никанорова, В. Н. Садовського, Ю. І. Черняка, Е. Г. Юдіна та ін. Серед зарубіжних вчених слід відзначити Р. Акоффа, Л. фон Берталанфі, Д. Діксона, Д. Кліланда, О. Ланге, Ст. Оптнера, Р. Саймона, Ф. Емері, С. Янга.

Визначимо сутність і проаналізуємо концепції системного аналізу, розглянемо перспективи його застосування в управлінській діяльності.

“Системний підхід”, “системний аналіз” — ці словосполучення є зараз чи не найрозповсюдженішими в лі-

тературі з управління. Проте, оскільки нерідко кожен дослідник вкладає в ці терміни особливий зміст, навряд чи можна говорити про наявність однозначної чи загальноприйнятої дефініції системного підходу. Найбільш повною та лаконічною за змістом є дефініція В. Садовського: “Системний підхід, чи системний метод, становить експліцитний [очевидний, відкритий] опис процедур визначення об’єктів як систем та способів їх специфічного системного дослідження (описи, пояснення, передбачення, конструювання і т. д.) [5, 27]”.

Система — це сукупність окремих самостійних взаємопов’язаних частин (елементів), створена для досягнення певної мети. Інакше кажучи, система припускає тільки таке об’єднання частин у ціле, що забезпечує її існування через здатність елементів досягати мети.

Системний підхід — це не є набір якихось посібників чи принципів для керуючих, це спосіб мислення стосовно організації та управління. Системний підхід допомагає керівнику побачити організацію в єдності складових її частин, що нерозривно переплітаються з зовнішнім світом.

Основною концепцією системного підходу до організації та управління як процесу є взаємозв’язок частин чи підсистем підприємства. Такий

підхід передбачає встановлення цілей і зосередження уваги на побудові цілого, на відміну від побудови компонентів чи підсистем. У його основі лежить принцип розгляду проблем як єдиного цілого, як системи.

Сутність системного підходу дає змогу зрозуміти раніше розглянуте положення про те, що система — це не тільки сума складових її елементів, а щось більше — організована сума складових її елементів. Тому, розглядаючи будь-який об'єкт як систему, слід враховувати і вивчати зв'язки між елементами, вплив елементів один на одного, складні залежності усередині системи, а також системи з зовнішнім середовищем. Відповідно до цього, завдання управління полягає в інтеграції системоутворюючих елементів, що може бути досягнута за умови, що кожен керівник у вирішенні питань, які належать до його компетенції, підходитиме до них з позицій системного аналізу і синтезу.

Концепція системного підходу бере початок у працях О. О. Богданова (справжнє прізвище — Малиновський, 1873–1928). Усі явища, відповідно до його поглядів, постають як неперервні процеси організації та дезорганізації, а чим сильніше властивості цілого відрізняються від простої суми його частин (властивість емерджентності), тим вищий рівень організації. Системний підхід — це категорія, що не має єдиного визначення, оскільки трактується всебічно і неоднозначно. Загалом, системний підхід — це методологія дослідження об'єктів як систем.

У рамках системного підходу все більшого значення набували дослідження, що найчастіше іменуються

системним аналізом. Характерно, що деякі автори розрізняють системний аналіз і системний підхід, ґрунтуючись на тому, що методологія системного аналізу, на відміну від системного підходу, неодмінно ґрунтується на математичному апараті і представляє свої висновки здебільшого в математичному вигляді, у той час як системний підхід ґрунтується на більш широких, не обов'язково математизованих категоріях. Інакше кажучи, на думку цих авторів, системний підхід виявляється загальною методологією, а системний аналіз — прикладною, максимально кваліфікованою методикою дослідження. Однак інші автори дотримуються іншої думки. Не можна не відзначити також, що окремі фахівці, які займаються системним аналізом, називають свої дослідження “операційним аналізом”, “аналізом вартості — корисність”, “аналізом витрати — ефект” тощо.

У праці Бернарда Рудвіка “Системний аналіз для ефективного планування: принципи і приклади” міститься спроба з'ясувати розходження підходів до поняття “системний аналіз”. Ці розходження зводяться до двох основних. У першому випадку увага акцентується на “математиці системного аналізу”, прагненні оптимізувати певну кількісно виражену функцію системи і розробку в цих цілях системи математичних і логічних рівнянь. Завдання ж системного аналізу полягає в тому, щоб визначити на основі математичних чи імітаційних методів з погляду кінцевого критерію оптимальності рішення кількісно виражене й оптимальне.

Особливістю другого підходу, як відзначає Б. Рудвік, є початок насамперед з “логіки системного аналізу”. Системний аналіз розглядається здебільшого як методологія з’ясування й упорядкування, чи “структуризації”, проблеми, що потім уже можуть вирішуватися як із застосуванням, так і без застосування математики і комп’ютерів. У цьому значенні поняття “системний аналіз”, по суті, ототожнюється з поняттями “системний підхід” і “системні дослідження”, як вони застосовуються деякими американськими авторами.

З усього зазначеного можна сформулювати визначення системного аналізу як вивчення об’єкта дослідження, як сукупності елементів, що утворюють систему. Системний аналіз передбачає оцінку поведінки об’єкта як системи з усіма факторами, які впливають на його функціонування.

Докладний розгляд концепцій системного аналізу з урахуванням можливостей і умов їхнього застосування в промисловості та державних закладах США наведено в книзі Д. Клелланда і У. Кінга “Системний аналіз та управління проектами”. З погляду цих науковців, практика системного аналізу не є ні догматичним застосуванням набору правил до ситуації, яка може не піддаватися регулюванню, ні поступкою прерогативи прийняття рішення якомусь містичному набору математичних рівнянь чи електронно-обчислювальної машини. Детальні моделі системного аналізу, незалежно від того, чи є вони математичними, графічними чи фізичними, насправді не дуже від-

різняються від моделей, що створює кожна людина при вирішенні будь-якої проблеми. Основна відмінність полягає в тому, що моделі системного аналізу є чіткими і тому з ними можна набагато легше маніпулювати і конструювати їх так, щоб вони більше відображали реальну дійсність, ніж суб’єктивні моделі, що більшість людей зазвичай використовують для вирішення проблем [7].

Системний підхід, як наголошує Стенфорд Л. Оптнер, має починатися з детального опису стану досліджуваної системи, а також усіх супутніх їй взаємозв’язків і процесів. Важливо, щоб у цей опис були включені всі цілі організації, зокрема з недосяжними у цей час. Такий детальний опис системи дасть змогу зробити висновок про те, чи можливе вирішення проблеми в умовах існуючої системи. Якщо існує необхідність нового підходу до тих проблем, що не можуть бути вирішені перегрупуванням чи вторинним комбінуванням елементів існуючої структури, то щоб забезпечити їх правильне рішення, розробляються конкретні варіанти перебудови роботи. Ще один аспект системного підходу, на його думку, полягає в наданні кваліфікованому персоналу можливостей для досягнення ними найкращих показників у своїй роботі. Людський фактор — найважливіший у цьому питанні, і фахівці повинні використовувати системний підхід і пов’язані з ним методи для успішного вирішення проблем [8].

Системний підхід сприяє адекватній постановці проблем у конкретних науках і розробці ефективної стратегії їхнього вивчення. Найваж-

ливіші принципи системного підходу (системного аналізу) такі:

1) процес прийняття рішень має починатися з виявлення і чіткого формулювання конкретних цілей;

2) слід розглядати всю проблему як ціле, як єдину систему і виявляти всі наслідки і взаємозв'язки кожного приватного рішення;

3) необхідні виявлення й аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення мети;

4) цілі окремих підсистем не повинні вступати в конфлікт із цілями всієї системи (програми);

5) сходження від абстрактного до конкретного;

6) єдність аналізу і синтезу, логічного й історичного;

7) виявлення в об'єкті різноякісних зв'язків і їхньої взаємодії та ін. [4, 44].

Системний аналіз рекомендується застосовувати під час вирішення завдань будь-яких рівнів за принципом “від загального до часткового”, тобто розподілом об'єкта дослідження (систем) на підсистеми й елементи, установленням (головне в аналізі) реальних і прогнозованих зв'язків. Системний аналіз дає можливість визначити справжню актуальність висунутих проблем і необхідність їхнього рішення. Аналіз переходить у синтез при з'єднанні отриманої в результаті аналізу інформації. Стратегія і тактика дослідження (системний підхід і системний аналіз) підлягають єдиному завданню.

Корисність системного аналізу визначається глибоким проникненням в сутність проблеми, виявленням взаємозв'язків, що сприяють знаходженню нестандартних рішень,

а також полягає у більшій чіткості формулювання цілей та більшій ефективності розподілу ресурсів. Обмеженість системного аналізу зумовлена: неминуchoю неповнотою аналізу, наближеністю міри ефективності, відсутністю способів точного передбачення майбутнього [6, 108].

Системний підхід в аналізі господарської діяльності ґрунтується на вивченні об'єктів як складних систем, що утворені з окремих елементів із численними внутрішніми і зовнішніми зв'язками та проявляється в двох аспектах: по-перше, кожен об'єкт розглядається як система; по-друге, оцінювання ефективності його діяльності проводиться за допомогою системи показників. Наприклад, господарську діяльність підприємства можна розглядати як систему, що складається з трьох взаємопов'язаних елементів: ресурси – виробничий процес – готова продукція.

Системний підхід вивчає відносини і зв'язки комплексу сторін діяльності підприємства для визначення і досягнення спільної мети. Предметом аналізу стають всі види продукції, стадії виробничого процесу, фактори виробництва, всі види господарської діяльності, підрозділи підприємства і всі процеси управління. Сутність сучасної концепції системного підходу до аналізу господарської діяльності міститься у здатності управління підприємством в умовах динамічного, мінливого та невизначеного середовища.

Системний підхід до аналізу господарської діяльності дасть змогу глибше вивчити об'єкт, отримати більш повне уявлення про нього, ви-

явити причинно-наслідкові зв'язки між окремими частинами об'єкта, розробити науково обґрунтовані варіанти розв'язання господарських задач, визначити ефективність цих варіантів, а також надасть підставу для вибору найбільш доцільних і ефективних управлінських рішень [1].

Методологія системного підходу знайшла своє застосування в багатьох сферах науки та виробництва, та одним з найяскравіших прикладів є застосування системного підходу стосовно управління підприємством та управління персоналом підприємства. Управління організацією з використанням системного підходу дає змогу здійснити аналіз різних за своєю природою і складністю об'єктів з єдиної точки зору, виявити при цьому найважливіші характерні риси функціонування системи і врахувати найістотніші фактори, що впливають на її розвиток.

Проведене дослідження дає змогу краще зрозуміти сутність та важливість системного аналізу як у теоретичному аспекті, так і в практичному, а також усвідомити успіхи, яких можна досягти при вмілому використанні системного аналізу в управлінні діяльністю підприємства. Оскільки підприємство становить соціально-економічну систему, то для вивчення її діяльності доцільно застосувати саме системний підхід. Використання системного підходу для вивчення організації дає змогу значно розширити уявлення про її

сутність і тенденції розвитку, більш глибоко та всебічно розкрити зміст процесів, що відбуваються, виявити об'єктивні закономірності формування цієї багатоаспектної системи.

Література

1. Андреева Г. І. Роль системного підходу до аналізу господарської діяльності підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Андреева Г. І. Українська академія банківської справи НБУ м. Суми. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/60443.doc.htm
2. Блауберг И. В., Юдин Э. Г. Становление и сущность системного подхода. — М., 1973. — 124 с.
3. Єфімова О. Системний підхід — основа управління діяльністю підприємств / О. Єфімова // Персонал. — 2007. — № 2. — С. 67–72.
4. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: навч. посіб. — К.: Кондор, 2007. — 676 с.
5. Садовский В. Н. Основания общей теории систем. — М.: Наука, 1974. — 278 с.
6. Спицнадель В. Н. Основы системного анализа: учеб. пособие. — СПб.: Изд. дом "Бизнес-пресса", 2000. — 326 с.
7. Cleland D. I., King W. R. Systems Analysis and Project Management. — New-York: McGraw-Hill College, 1983. — 480 p.
8. Optner S. L. Systems Approach in Planning and Control // Proceedings 15th CIOS International Management Congress: West Publishing Company, 1999. — 349 p.

ОЦІНКА ПРАЦІ ТА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективна виражена мотиваційна політика має передбачати диференційований підхід до стимулювання різних груп персоналу. Для цього менеджери розробляють і застосовують процедури оцінювання персоналу. Виявляючи міру невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання завдань очікуваним, менеджери можуть розробити конкретні управлінські рішення, заходи, спрямовані на покращення як загальних, так і індивідуальних результатів роботи. Постійне використання системи оцінювання персоналу істотно впливає на ефективність організації та її конкурентоспроможність.

Проблемам мотивації праці присвячено велику кількість монографій, підручників, статей в наукових збірниках, тематичній періодиці, книгах та підручниках. Питання мотивації всебічно висвітлено у працях українських дослідників: Д. Богині, Г. Головченка, В. Гриньової, М. Дороніної, В. Шпалинського, Г. Дмитренка, Є. Глухачова, Г. Назарової, Т. Хомуленко, С. Клімова, А. Колота, О. Куценка, С. Лисенка, М. Паладій, В. Сладкевич, О. Ястремської та ін. Проте практичний інструментарій з організації системи мотивації персоналу в банківській установі у вітчизняній літературі викладено недо-

статньо, що потребує детальнішого аналізу досліджуваного процесу.

Узагальнимо теоретичні положення та подальший розвиток науково-методичного забезпечення процесів мотивації та оцінки персоналу установ.

Мотиваційний процес у банку тісно переплітається з оцінкою праці співробітників. Підтримка високого стандарту послуг банку і постійний розвиток трудових ресурсів неможливі без оцінки персоналу.

Головна мета оцінки — визначити шляхи подальшого розвитку персоналу. Банк постійно розвивається, і для того щоб розвиватись, необхідно постійно оцінювати стан професійних компетенцій та виконання функціональних обов'язків працівників [1, 91].

У ПАТ “Універсал Банк” розроблено та затверджено положення про оцінку персоналу, згідно з яким оцінка проводиться у трьох групах: керівники, персонал офісу та персонал відділень, що безпосередньо продають продукти та надають банківські послуги клієнтам. Для оцінки застосовуються тестування, атестація, рейтинги, кейси.

Для оцінки та преміювання персоналу банку відділ з пільг та компенсацій Департаменту по роботі з

персоналом застосовує складну систему KPI (з англ. *Key Performance Indicators* — ключові показники ефективності).

KPI і мотивація персоналу є нерозривними поняттями, так як за допомогою цих показників (KPI) можна створити найдосконалішу і найефективнішу систему мотивації і стимулювання співробітників компанії.

KPI — це числове вираження цілей, що поставлені перед банком та кожним співробітником. Керівництво банку задає генеральний напрям, з огляду на який керівники підрозділів визначають цілі перед своїми підлеглими. Тому в кожному відділі розроблені свої системи KPI, їх може бути від 4 до 10, залежно від розміру відділу та поставлених перед ним завдань. Проте важливо, щоб цілі різних відділів знаходились в одній системі координат. За виконання поставлених завдань виплачується премія або бонус.

Етапи побудови системи KPI:

- формування чітких цілей і завдань;
- створення календарного плану реалізації завдань з конкретними строками, виконавцями, ресурсами, стадіями;
- прогнозування кінцевого результату;
- визначення показників ефективності.

Тому лише показники ефективності є кінцевим пунктом ланцюга управлінських дій.

Будь-який показник KPI (індикатор) має своє числове вираження і числову градацію, яка визначає, в якому обсязі досягнуто поставлене

завдання. Всі показники заносяться в спеціальну таблицю для розрахунку кінцевого результату, на підставі якого розраховуються щомісячні та річні премії.

В “Універсал Банку” KPI є основним інструментом нарахування винагороджень, що є частиною доходу працівників. KPI для працівників відділень розраховують на щомісячній основі. Це пов’язано з тим, що їхню роботу легко оцінити на підставі результатів їхньої щоденної діяльності. Для працівників офісу основою для нарахування є квартал, тому що робота таких працівників оцінюється в довгостроковій перспективі.

Розглянемо розрахунок KPI на яскравому прикладі роботи спеціаліста з обслуговування клієнтів, які є обличчям банку. Як відомо, основною діяльністю банку є надання клієнтам фінансових послуг та продаж банківських продуктів. Саме спеціалісти, які працюють з клієнтами, здійснюють безпосередньо ці функції, тобто прибуток банку просто залежить від ефективності роботи цих працівників. Тому, щоб активно залучити спеціалістів з обслуговування клієнтів у процес збільшення прибутку банку, керівництво приділяє належну увагу мотивації їхньої праці, зокрема розрахунку премій за виконану роботу, що здійснюється на основі KPI.

Для спеціалістів з обслуговування клієнтів існують такі основні показники ефективності, які, у свою чергу, можуть деталізуватись [3, 115]:

- продуктивність (кількість виконаних операцій);
- якість роботи (відсутність помилок в роботі, скарг та претензій зі сторони клієнтів).

Щоб чітко простежити продуктивність роботи спеціалістів з обслуговування клієнтів, слід виділити їх основні завдання, що і є ключовими показниками ефективності. Ці завдання складають план, виконання якого потрібно досягти. За основу розрахунку бонусної частини заробітку працівника береться його оклад, тому за виконання стовідсоткового плану спеціаліст має змогу щомісячно отримати ще один оклад. Але якщо спеціалістом план, із розрахунків КРІ, був виконаний менше, ніж на 65 %, бонус не нараховується. Тому в кожного спеціаліста присутній стимул перейти цю межу.

Також визначаються плани по кожному КРІ у грошовому еквіваленті (тобто у банківській системі це вартість послуг або продуктів, що були реалізовані спеціалістом).

Отже,

$$\begin{aligned} KPI &= \frac{\text{факт1}}{\text{план1}} \cdot 40 \% + \frac{\text{факт2}}{\text{план2}} \cdot 25 \% + \\ &+ \frac{\text{факт3}}{\text{план3}} \cdot 15 \% + \frac{\text{факт4}}{\text{план4}} \cdot 10 \% = \\ &= \frac{40 \text{ тис.}}{70 \text{ тис.}} \cdot 40 \% + \frac{25 \text{ тис.}}{30 \text{ тис.}} \cdot 25 \% + \\ &+ \frac{40 \text{ тис.}}{30 \text{ тис.}} \cdot 10 \% + \frac{6 \text{ тис.}}{10 \text{ тис.}} \cdot 10 \% = \\ &= 22 \% + 20,83 \% + 19,9 \% + 6 \% = 68,73 \%. \end{aligned}$$

Межа КРІ досягнута — спеціаліст отримує бонус. Оклад цього співробітника становить 3500 грн, тому в кінцевому результаті він отримує:

$$\text{Бонус} = 68,73 \% \cdot 3500 \text{ грн} \cdot 0,75 = 1804,16 \text{ грн.}$$

Проте при розрахунку бонусу є ще один цікавий мотиваційний елемент. Співробітник отримує лише 75 % заробленого бонусу (тому у формулі ми бачимо множення на 0,75), оскільки 25 % він отримує в кінці року як додаток до річної премії. Це мотивує співробітників працювати на результат на кожному робочому місці тривалий час.

Отже, оцінка персоналу за системою КРІ відіграє дуже важливу роль у мотиваційному процесі ПАТ “Універсал Банку”. Система є складною, адже потребує чіткого визначення цілей та завдань, значної адміністративної підтримки, але водночас вона дає повну картину ефективності роботи персоналу, на її основі чітко і прозоро розраховується додаткова винагорода до окладу співробітників. Отримавши результат КРІ, працівник має змогу сам оцінити свої досягнення і зрозуміти, над чим йому потрібно працювати і в яких аспектах розвиватися.

Приклад таблиці виконання КРІ спеціаліста з обслуговування клієнтів

№ пор.	КРІ	План	Факт (Виконано)
1	Видача кредитів	40 % (70 тис. грн)	40 тис. грн
2	Відкриття поточних рахунків	25 % (30 тис. грн)	25 тис. грн
3	Відкриття депозитів	15 % (30 тис. грн)	40 тис. грн
4	Надання страхових послуг “Захищений депозит”	10 % (10 тис. грн)	6 тис. грн
	Всього	100 %	

Література

1. *Менеджмент персоналу в банках*: навч. посібник / Н. М. Сушко; М-во освіти і науки України. — К.: Центр учб. л-ри, 2008. — 146 с.
2. *Паладій М. В.* Ефективність мотивації праці банківського персоналу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://disser.com.ua/contents/34585.html>
3. *Паладій М. В., Семикіна М. В.* Мотивація праці в системі управління банківським персоналом // Демографія, економіка праці та соціальна політика (Вип. 6). — Кіровоград: КДТУ, 1999. — С. 115–119.
4. *Сладкевич В. П.* Мотиваційний менеджмент: курс лекцій. — К.: МАУП, 2001. — 168 с.

СТРУКТУРНІ ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Культура пронизує процес управління від початку до кінця та відіграє величезну роль в організації спілкування, зумовлюючи логіку мислення, сприйняття та інтерпретацію вербальної і, особливо, невербальної інформації.

На будь-якому підприємстві культура займає важливе місце і виконує низку необхідних функцій.

1. *Охоронна функція* полягає у створенні бар'єра, що відгороджує організацію від небажаного зовнішнього впливу. Вона реалізується через різні заборони, "табу", що обмежують норми.

2. *Інтегруюча функція* формує почуття приналежності до організації, гордості за неї, прагнення сторонніх осіб приєднатись до неї. Це полегшує рішення кадрових проблем.

3. *Регулююча функція* підтримує необхідні правила і норми поведінки членів організацій, їхніх взаємин, контактів із зовнішнім світом, що є гарантією її стабільності, зменшує можливість небажаних конфліктів.

4. *Адаптивна функція* полегшує взаємне пристосування людей один до одного та до організації. Вона реалізується через загальні норми поведінки, ритуали, обряди, за допомогою яких здійснюється також виховання співробітників. Беручи

участь у спільних заходах, дотримуючись однакових способів поведінки тощо, люди легше знаходять контакт один з одним.

5. *Орієнтовна функція* направляє діяльність організації та її членів у необхідне русло.

6. *Мотиваційна функція* створює для цього необхідні стимули.

7. *Функція формування іміджу* організації, тобто її бачення в очах навколишніх. Це бачення є результатом мимовільного синтезу людьми окремих елементів культури організації в якесь невловиме ціле, що робить, проте, величезний вплив як на емоційне, так і на раціональне відношення до неї.

Діяльність людини зосереджена на виробництві матеріальних благ та створенні духовних цінностей, у зв'язку в теорії менеджменту можна зустріти розмежування організаційної культури на матеріальну і духовну. До *матеріальної культури* належать засоби виробництва і предмети праці, які використовують у сфері суспільного виробництва. Рівень та особливості її розвитку пов'язані з розвитком виробничих сил і зумовлені виробничими відносинами в суспільстві. Матеріальна культура є показником рівня практичного оволодіння людиною природою.

До *духовної культури* належать стан освіти і науки, рівень освіченості населення, стан медичного обслуговування, мистецтво, моральні норми поведінки людей у суспільстві, рівень розвитку духовних потреб та інтересів людей.

Таким чином, культура охоплює всі досягнення людини в процесі її розвитку у сфері матеріального виробництва і в духовному житті. Вона надзвичайно динамічна, оскільки будь-яке покоління може розвиватися лише на основі творчого осмислення і розвитку культурних надбань попередніх поколінь. Саме завдяки їх успадкуванню, розвитку і збагаченню відбувається відтворення і вдосконалення суспільства. Надбання культури суспільства безпосередньо чи опосередковано використовуються в усіх сферах людського буття, у тому числі в менеджменті.

З огляду на те, що бізнес виходить за рамки національного ринку і здобуває глобальний характер, у центрі уваги теорії і практики менеджменту перебуває пошук такого типу поведінки підприємства, який би був ефективним, незалежно від місця його розташування, або ж поведінка підприємства могла б змінюватися, адаптуючись до країни перебування.

Розбіжності в культурі підприємств впливають на рівень їхньої інтеграції та диференціації, що приводить до формування чотирьох основних типів підприємств з властивою їм особливою культурою.

Монопольний тип (культура влади). Переважний вплив має одна людина. Властива атмосфера конкуренції. Кожний підлеглий має прямий зв'язок тільки з керівником.

Функціональні зв'язки формуються у формі "зірки", оскільки вся влада, прийняття рішень і контроль здійснюються через керівника.

Бюрократичний тип (культура ролі). Для виконання вольових функцій постійно проводиться навчання. Ієрархія і статус чітко визначені, відносини встановлюються правилами та інструкціями. Формується класична лінійно-функціональна організаційна структура. Контакти з підлеглими задовільні, але обмін інформацією між підрозділами утруднений.

Матричний тип (культура завдань). Стабільний склад службовців і робітників. Швидке переміщення персоналу з одного проекту на інший. Гнучкість, уміння адаптуватися і швидко реагувати. Свобода дій, ініціативність, новаторство і творчість. Співробітництво на високому рівні між різними підрозділами стимулюють різнобічні зв'язки. Організаційна структура схожа на матрицю, в якій функціональні підрозділи утворюють одну вісь, а проектні — іншу.

Індивідуальний тип (культура особистості). Слабкий контроль із центру, висока оцінка дій кожного службовця. Встановлення норм виробітку, з огляду на професійну кваліфікацію. Наявність невеликого числа формальностей, дуже слабка взаємодія між окремими службовцями.

Харіс і Моран пропонують розглядати конкретну організаційну культуру на основі десяти характеристик:

- усвідомлення себе та свого місця в організації;
- комунікаційна система та мова спілкування;

- зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі;
- що і як їдять люди, звички та традиції в цій сфері;
- усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання;
- взаємини між людьми;
- цінності та норми;
- віра в щось, ставлення або прихильність до чого-небудь;
- процес розвитку працівника і навчання;
- трудова етика та мотивування.

Розглянемо деякі найвідоміші різновиди організаційних культур.

У. Холл пропонує абетки (АВС) корпоративної культури:

А — артефакти і етикет (поверхневий рівень). Конкретні видимі елементи культури, такі як мова, форма вітання, одяг, фізичне розташування (відкриті або закриті приміщення);

В — поведінка та дії (глибший рівень). Стійкі зразки та стереотипи

поведінки, що охоплюють методи ухвалення рішень індивідами, організацію командної роботи та ставлення до проблем;

С — мораль, переконання, цінності (ядро). Ціннісні судження більшості співробітників організації (правильно — помилково, справедливо — неетично). Нерідко в організаціях формуються різні колективні або загальні погляди на етичні проблеми діяльності.

Зміст організаційної культури впливає на спрямованість поведінки та визначається не просто сумою припущень, а тим, як вони пов'язані між собою і як формують певні зразки поведінки. Відмінною рисою тієї або іншої культури є відносний порядок, в якому розташовуються базові припущення, що її формують. Це вказує на те, яка політика та які принципи повинні домінувати у разі конфлікту між різними наборами припущень.

ЗМІСТ ТА ПРИНЦИПИ ПРОГНОЗУВАННЯ І ПЛАНУВАННЯ

Основні об'єкти прогнозування на рівні компанії такі: потреба в продукції компанії; потреба компанії в ресурсах (матеріальних, інвестиційних, фінансових, трудових, інформаційних). Завдання економічного прогнозування, з одного боку, — з'ясувати перспективи близького та майбутнього розвитку економіки, керуючись процесами, що склалися в реальній дійсності; з другого боку — сприяти розробці оптимальних поточних і перспективних планів, ґрунтуючись на розроблений прогноз і оцінку прийнятого рішення з урахуванням його наслідків у прогнозованому періоді.

Зміст процесу планування в організації це: а) формування складу планових проблем, визначення загроз і можливостей розвитку організації; б) визначення цілей розвитку організації; в) визначення завдань і заходів, які необхідно виконати для досягнення сформульованих цілей; г) визначення взаємозв'язків між видами діяльності щодо досягнення цілей, розробка календарного плану їх виконання; д) уточнення ролей, взаємозв'язків і делегування відповідних повноважень кожного виду діяльності; е) оцінка і визначення витрат часу для досягнення кожної цілі, виконання завдань і здійснення заходів; є) визначення потреби в ресур-

сах, планування їх обсягів, структури і термінів постачання; ж) перевірка термінів і коригування планів дій для того, щоб план був реалістичним.

Виокремлюють такі принципи планування:

1) цільова спрямованість планування. Вихідним пунктом планування є чітко і виважено визначені кінцеві цілі;

2) принцип системності у плануванні. Планування повинно охоплювати всі сфери діяльності підприємства, враховуючи всі тенденції розвитку, зміни ситуації. Застосування системного підходу при обґрунтуванні та визначенні планових завдань на всіх рівнях управління полегшує забезпечення субординації цілей, врахування альтернативних шляхів і способів їх досягнення;

3) принцип безперервності планування, що означає: забезпечення постійної планової перспективи; формування і періодичні зміни горизонту планування з урахуванням ситуації на підприємстві, у зовнішньому середовищі; взаємозв'язок, узгодження і коригування довго-, середньо-, короткотермінових планів;

4) принцип участі максимальної кількості працівників у роботі над планом вже на ранніх її етапах;

5) принцип координації та інтеграції зусиль у процесі плануван-

ня. Координація — узгодження дій підрозділів одного рівня у процесі планування. Інтеграція — поєднання зусиль представників різних рівнів управління у роботі над планом;

6) принцип економічності у процесі планування;

7) принцип створення належних умов для виконання розроблених планів;

8) принцип оптимальності використання ресурсів. Використання ресурсів організації повинно враховувати її можливості, потреби, умови і кон'юнктуру ринку;

9) принцип збалансованості. Збалансованість є основною умовою обґрунтованості планів, реальності їх виконання, завдяки забезпеченню відповідності між розділами, цілями плану;

10) принцип адекватності планування умовам діяльності підприємства. Якщо умови діяльності змінюються, планування також повинно змінюватися.

Зазвичай виділяють вісім етапів у процесі планування.

Етап 1. Формулювання цілей. Чого саме організація хоче досягти? Це — найважчий етап. Його не можна формалізувати.

Етап 2. Підбір, аналіз і оцінка способів досягнення поставлених цілей. Зазвичай можна діяти різними способами. Який з них є найкращим? Які можна відразу відкинути як недоцільні?

Етап 3. Складання переліку необхідних дій. Що конкретно потрібно зробити, щоб здійснити обраний на попередньому етапі варіант досягнення поставлених цілей?

Етап 4. Складання програми робіт (плану заходів). У якому порядку найкраще виконувати намічені на попередньому етапі дії, з огляду на те, що більшість з них пов'язані між собою?

Етап 5. Аналіз ресурсів. Які матеріальні, фінансові, інформаційні, кадрові ресурси знадобляться для реалізації плану? Скільки часу піде на його виконання?

Етап 6. Аналіз розробленого варіанта плану. Чи вирішує розроблений план поставлені на етапі 1 завдання? Чи є витрати ресурсів прийнятними? Чи є думки з поліпшення плану, що виникли під час його розробки, руху від етапу 2 до етапу 5? Можливо, доцільно повернутися до етапу 2 чи 3, або навіть до етапу 1.

Етап 7. Підготовка детального плану дій. Слід деталізувати розроблений на попередніх етапах план, обрати погоджені між собою терміни виконання окремих робіт, розрахувати необхідні ресурси. Хто відповідатиме за окремі ділянки роботи?

Етап 8. Контроль за виконанням плану, внесення необхідних змін у разі потреби.

Результати планування зазвичай оформлюють у вигляді “бізнес-плану”.

Бізнес-план підприємства — це письмовий документ, де викладено сутність, напрями і способи реалізації підприємницької ідеї, схарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним. Цей план є підставою для подальшої підприємницької діяльності, необхідною передумовою залучення інвестицій,

інноваційно-інвестиційних проєктів тощо. При цьому бізнес-план виконує дві функції: зовнішню (ознайомлення зацікавлених людей з ефективністю реалізації тієї чи іншої підприємницької ідеї) і внутрішню (відпрацювання системи управління реалізацією підприємницького проєкту) функції. До типових розділів бізнес-плану належать такі:

- резюме — короткий огляд бізнес-плану, його ключових аспектів, повідомлення про наміри;
- галузь, підприємство та його продукція — поточна ситуація і тенденції розвитку галузі; опис продукції; стратегія підприємства; права власності;
- дослідження ринку — характеристика ринку продукту; цільовий ринок бізнесу; місцезнаходження підприємства; оцінка впливу зовнішніх чинників;
- маркетинг-план — стратегія маркетингу; очікувані обсяги продажу продукції;
- виробничий план — основні виробничі операції; машини і устаткування; приміщення; сировина, матеріали та комплектуючі;
- організаційний план — форма організації бізнесу; потреба в персоналі; власники і менеджери бізнесу; організація управління; кадрова політика;
- оцінка ризиків — типи можливих ризиків; способи реагування на загрози для бізнесу;
- фінансовий план — прибуток і збитки; план руху готівки; плановий фінансовий баланс; фінансові коефіцієнти.

Доцільною є розробка не одного “жорсткого” варіанта плану, а кількох: мінімального, оптимального і максимального (залежно від того, наскільки сприятливими будуть умови функціонування підприємства).

Реалізація функції планування вимагає чітко визначити: об’єкт планування (що планується); суб’єкт планування (хто планує); період (горизонт) планування (на який термін); засоби планування (наприклад, комп’ютерне забезпечення); методику планування (як планувати); узгодження планів (яких, з ким і на яких умовах).

Діяльності щодо планування має обов’язково передувати комплекс прогностичних заходів, спрямованих на практичні потреби. Лише в цьому випадку план буде обґрунтований кількісно і якісно.

Технологія планування добре розроблена і постійно використовується. З огляду на місії та основні принципи компанії, що відповідають на питання “навіщо?”, формулюються стратегічні цілі, які вказують, що робити в цілому. Далі вони конкретизуються до завдань, а ті — до конкретних дій. Потім підраховуються необхідні ресурси: матеріальні, фінансові, кадрові, тимчасові і за необхідності переглядаються завдання і цілі. В результаті отримують реально виконаний план. Дуже важливо мати резерви на випадок виникнення непередбачених обставин.

Невід’ємною частиною планування компанії є норми і нормативи. Під нормою розуміється науково обґрунтована міра витрат живої або суспільної праці на виготовлення одиниці продукції або виконання

заданого обсягу робіт. Норматив характеризує міру використання ресурсу на одиницю вимірювання продукції або роботи (на одиницю площі, ваги і т. д.).

Оптимізація плану полягає в узгодженні суперечливих вимог виконання календарних термінів постачань за договорами із споживачем і зниження виробничих витрат (насамперед повного завантаження устаткування) з урахуванням обмежень, що змінюються, відповідно до ресурсів.

Планування передбачає розробку й обґрунтування планових показників, що характеризують розвиток економіки в майбутньому періоді; економічних нормативів, які визначають взаємини з державою, бюджетно-фінансовою системою; лімітів, що відображають об'єктивно існуючу обмеженість ресурсів, на

які може розраховувати суспільство в планованому періоді. На основі планомірної організації суспільного виробництва забезпечується гармонійно збалансований розвиток економіки, раціональне розміщення продуктивних сил, стійкі темпи зростання виробництва та народного добробуту.

Планування розвитку спрямоване на досягнення й підтримку високих темпів економічного розвитку в результаті поетапного реформування організаційно-правових структур з метою забезпечення більш високого рівня життя населення шляхом кількісних та якісних змін у виробництві.

Процес планування безперервний. Цілі та завдання встановлюють до початку реалізації плану, а потім лише коригують їх, уточнюють і розроблюють оперативні плани.

МЕТОДИ ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Актуальність проблеми соціально-психологічного клімату в колективах організацій диктується запитами практики, що зумовлені на цей час посиленням значення колективного характеру людської діяльності, актуальними проблемами ефективності організації та управління людьми, регуляції між ними відносин, використання виховних та управлінських впливів.

Проблеми соціально-психологічного клімату досліджували такі вчені: А. В. Батаршев, В. В. Бойко, О. В. Волошина, В. М. Горбунов, Г. А. Дмитренко, О. М. Євтушенко, А. Г. Ковалев, В. М. Колпаков, Е. С. Кузьмін, А. С. Лук'янов, М. В. Молочко, Р. С. Немов, Б. Д. Паригін, В. Н. Панферов, Г. В. Щокін та ін. Проте, незважаючи на значний науково-практичний інтерес до цих проблем, забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату трудового колективу залишається одним із актуальних завдань менеджменту персоналу.

Найбільша чисельність прикладних досліджень, пов'язаних з проблемою СПК у групі, проводилася і проводиться фахівцями у сфері управління персоналом. Це пов'язано з очевидною значущістю оцінки

і оптимізації соціально-психологічного клімату в контексті вирішення найширшого кола організаційних завдань, таких як створення команд, підвищення ефективності менеджменту і систем мотивації персоналу, підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів тощо.

Розглянемо теоретичні підходи дослідження стану соціально-психологічного клімату в трудових колективах організації.

У теорії і практиці управління персоналом діагностика стану соціально-психологічного клімату в трудових колективах організації здійснюється за допомогою використання різних методів та методик, які досліджують насамперед чинники, що впливають на стан СПК.

Основні методи, які можна використати для діагностики певних показників соціально-психологічного клімату поділяються на три групи:

1. Методи, спрямовані на отримання інформації про “зовнішні” показники соціально-психологічного клімату.

2. Методи, які забезпечують отримання інформації про “внутрішні” показники клімату.

3. Методи, які опосередковано, через кількісні (статистичні) показ-

ники подають інформацію про соціально-психологічний клімат.

До першої групи належать:

- спостереження, спрямоване на з'ясування особливостей спілкування, міжособистісних взаємин (частота, спрямованість);
- експеримент, що забезпечує дослідження особливостей інтерактивної та перцептивної функції спілкування, спільної діяльності, який може поєднуватися зі спостереженням.

Друга група включає:

- інтерв'ю, за допомогою якого можна з'ясувати суб'єктивну оцінку кожним співробітником соціально-психологічного клімату організації;
- анкетування членів колективу, яке проводиться з метою виявлення їх ставлення до основних параметрів, що складають соціально-психологічний клімат (міри задоволеності змістом праці, її умовами, стосунками з колегами, керівниками тощо);
- соціометрію, спрямовану на визначення внутрішнього компонента міжособистісної взаємодії в колективі організації, структури міжособистісної взаємодії, емоційних, когнітивних якостей взаємодії;
- референтометрію, спрямовану на виявлення референтних груп (угруповань, мікрогруп, особистостей), оцінки значущості цього колективу для кожного співробітника;
- методики, спрямовані на виявлення рівня конфліктності в колективі;

- методики, спрямовані на визначення рівня ситуативної й особистісної тривожності та ін.

Третю групу складають:

- аналіз документів, за яким можна мати опосередковану інформацію про рівень соціально-психологічного клімату (плинність кадрів, частота конфліктів, кількість порушень дисципліни співробітниками тощо);
- аналіз продуктів діяльності, який дає можливість через аналіз змісту та якості продуктів діяльності дослідити мотивацію співробітників, їх ставлення до праці як опосередковані показники клімату;
- експертна оцінка клімату з боку керівних кадрів організації, яку можна використати для вирішення конкретних завдань, дослідження соціально-психологічного клімату в організації [4, 109].

Головним завданням вивчення соціально-психологічного клімату в колективі є виявлення чинників, за допомогою яких можна керувати кліматом та діяти на нього з метою формування позитивних тенденцій в колективі.

Багато методів вивчення психологічного клімату не дають можливості успішно вирішувати ці дослідницькі завдання. Недостатньо описувати, вимірювати чи пояснювати соціально-психологічний клімат за допомогою таких оціночних виразів, як “задовольняє – не задовольняє”, “подобається – не подобається”, “кращий – гірший”, ніж в інших колективах. Подібні оцінки

клімату, звичайно, дають деяке уявлення про нього, дають можливість порівняти різні колективи, але вони не розкривають причини, що зумовлюють формування того чи іншого клімату, не вказують конкретні шляхи його покращення.

У дослідженнях важливо вияснити хто, що, як та за яких обставин сприяє чи заважає встановленню соціально значущих форм взаємодії людей у процесі спільної діяльності. Для цього потрібні методики, що вивчають, вимірюють не тільки загальні оціночні відомості про соціально-психологічний клімат, а й чинники, за допомогою яких ним можна керувати.

Важливо, наприклад, вияснити, за якими параметрами клімат конкретного колективу відповідає соціальним відносинам, а за якими не відповідає. З цієї точки зору відносини між членами колективу доцільно характеризувати за допомогою понять, що використовуються для вивчення моральності, правосвідомості норм і цінностей суспільного життя. Такий підхід сприяв би виявленню конкретних напрямів, у яких необхідно вдосконалювати соціально-психологічний клімат колективу, що вивчається. Він полегшив би професійне завдання керівників, які, за словами Г. М. Андреевої, не можуть обмежитися тільки мистецьким володінням вимірювальними процедурами, в них обов'язково має бути сформоване "соціальне бачення" [1].

В. Д. Паригін [4] розрізняє потенціали вибору, відновлення, визнання, самовираження, напруги та визначеності. Потенціал вибору визначає діапазон як об'єктивних можливостей,

так і суб'єктивних домагань членів колективу відносно вибору способу діяльності, що ними виконується. Потенціал відновлення характеризує діапазон об'єктивних можливостей та домагань членів колективу в рамках цієї діяльності. Потенціал визначення вказує на об'єктивні умови внутрішньокolleктивної діяльності, спрямованої на заохочення індивіда отримувати позитивні оцінки своєї діяльності зі сторони колективу. Потенціал самовираження показує можливості виявлення особливостей, здібностей, нахилів, обдарувань членів колективу. Потенціал психічної напруги відображає рівень та діапазон психічної напруги, якого вимагає від працівників характер його повсякденної діяльності.

Потенціал визначеності відображається чіткістю, фіксованістю тих вимог, які визначаються змістом праці та керівництвом до члена колективу.

За допомогою вказаних потенціалів вдається описати психологічне самопочуття особистості в колективі, але вже немає змоги отримати повну картину соціально-психологічного клімату в ньому.

Відомо, що соціально-психологічний клімат колективу залежить від виробничих умов, особистісних якостей керівника та підлеглих, традицій колективу. На роль цих чинників звертали увагу дослідники, які вивчали соціально-психологічний клімат [2; 3; 5]. Висновки, зроблені вченими, мають певну наукову та практичну цінність, однак фіксування умов діяльності та передумов соціально-психологічного клімату також не дає змоги повністю розкри-

вати всі механізми, що зумовлюють появу соціально бажаних результатів діяльності.

Наведемо приклади окремих методик діагностики СПК.

1. Методика А. Ф. Фідера. Методика використовується для оцінки психологічної атмосфери в колективі, в основі якої лежить метод семантичного диференціала. На основі індивідуальних профілів створюється середній профіль, який і характеризує психологічну атмосферу в колективі. Методика цікава тим, що допускає анонімне обстеження, а це підвищує її надійність, яка збільшується і в поєднанні з іншими методиками (наприклад, соціометрією).

2. Експрес-метод вивчення СПК в організації (О. С. Михалюк, А. Ю. Шалито). Ця методика дає змогу виявити три компоненти СПК: емоційний, когнітивний, поведінковий. В якості емоційного компонента розглядається критерій симпатії на рівні “подобається – не подобається”, “приємний – неприємний”.

Поведінковий компонент – критерій “бажання чи небажання працювати в цьому колективі”, “бажання – небажання спілкуватися з членами колективу у сфері відпочинку”, “знання чи незнання особливостей членів колективу”.

Виявлення ділових ролей членів організації. Ця методика складається з 56 тверджень, що допомагає виявити соціальні ролі, які члени організації грають на роботі.

3. Карта-схема оцінки емоційних складових соціально-психологічного клімату А. Н. Лутошкіна. Ця методика, представлена як карта-схема, і

є прикладом змістовного опису емоційних складових психологічного клімату в організації.

4. Експрес-метод вимірювання соціально-психологічного клімату Н. А. Кашина, Є. А. Осипової. Цей метод вимірювання соціально-психологічного клімату становить одиничні шкали полярних профілів, що дає змогу оцінити загальний стан в колективі.

Отже, кожна методика має свої переваги та недоліки. Правильно підібраний інструментарій діагностики стану СПК в організації дає можливість розробити методи та заходи формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі організації.

Проведені численні дослідження дають можливість стверджувати, що психологічну атмосферу колективу визначають соціальна мета діяльності колективу, ціннісно-орієнтаційна єдність групи, почуття колективної й особистої відповідальності, взаємозалежність членів групи, що призводять до поєднання особистих інтересів із суспільними. Однак виробничий колектив поєднує людей не тільки на основі загальної мети, а й на основі організації спільної діяльності, що ґрунтується на принципі підпорядкованості, відповідальної залежності й погодженості, яким відповідає визначеність норм і правил виробничих відносин.

Література

1. Андреева М. П. Профессиональные задачи социальной психологии в новой ситуации // Психологический журнал. — Т. 26. — 2005. — № 5. — С. 9–13.

2. *Козлова А. А., Козлов В. В.* Конфликт: участвовать или создавать... . — М., 2008. — 154 с.
3. *Немов Р. С.* Социально-психологический анализ эффективной деятельности коллектива. — М.: Педагогика, 1984. — 200 с.
4. *Парыгин Б. Д.* Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения / Под ред. В. А. Ядова. — Л.: Наука, 1981. — 192 с.
5. *Платонов Ю.* Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях: у 2 т. — Т. 1: Психологический практикум. — М.: Изд-во "Речь", 2007. — 254 с.

РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ КОМПАНИИ ПО РАБОТЕ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ И СМИ

Опираясь на организацию PR-работы зарубежных автокомпаний и сервисных автоцентров, где работа с общественностью приобрела большую степень доверия посредством создания выставок, представляющих информацию об автомобилях, их реставрации, выступают в роли спонсоров культурных и спортивных мероприятий, фондов, социальных и учебных программ и т. д.; целесообразно предложить современным украинским компаниям создание соответствующей концепции, которая будет определять стратегию деятельности развития связей с общественностью. Таким образом, будет формироваться благоприятное впечатление общества по отношению к деятельности автокомпаний.

На современном этапе развития Украины особое значение приобретает процесс формирования и поддержания позитивного общественного мнения о деятельности автокомпаний. Для этого необходимо постоянно совершенствовать систему работы с общественностью и СМИ. Информационную политику, которая обеспечивает своевременное и полное освещение всей важной информации о деятельности компании, необходимо формировать с максимальным представлением о

функционировании автомобильного рынка Украины.

Целями информационной политики являются: формирование уверенности общества в безопасности таких предприятий и необходимости развития автосервисной службы в Украине; создание положительного имиджа компании и отрасли в целом; поддержание и укрепление корпоративной культуры, культуры безопасности.

Автокомпания должна проводить информационную политику, основываясь на следующих основных принципах: открытость, доступность и свободный обмен информацией; оперативность, объективность, достоверность и непротиворечивость предоставляемой информации; право всех заинтересованных лиц на получение информации с учетом положений, установленных действующим законодательством, нормами и требованиями; соблюдение государственных интересов, коммерческих интересов компании и ее партнеров при реализации политики информационной открытости; соблюдение режима конфиденциальности в отношении информации, и контроль над использованием внутренней информации.

Основными направлениями по реализации информационной поли-

тики компании должны быть: обеспечение соответствия стандартов раскрытия информации, которые существуют в компании, действующему законодательству, нормам и требованиям; обеспечение соответствия предоставляемой стратегии целям, задачам компании и автомобильной отрасли в целом; своевременное информирование общественности о событиях; формирование уверенности общества в безопасности и необходимости развития отрасли как гаранта транспортной безопасности Украины.

Основными задачами в этих направлениях являются: широкое взаимодействие с органами власти, инвесторами, международными организациями, иностранными колле-

гами, направленная на повышение открытости компании. В рамках этого взаимодействия автокомпания должна реализовать ряд мер, направленных на повышение информационной открытости, включая: распространение пресс-релиза обо всех важных событиях в жизни; проведение круглых столов, семинаров, конференций, публичных дебатов; встречи и презентации для инвесторов, аналитиков, атомщиков; сотрудничество с центрами экономических и социальных исследований, научными, общественными, политическими организациями; публикации в СМИ, корпоративном журнале и на сайте компании; участие в выставках, в том числе международных.

Розглядаються питання організації управлінської діяльності, управління персоналом у сучасних організаціях, досліджуються актуальні проблеми менеджменту, що свідчить про активне залучення студентів до проведення наукової діяльності. Збірник матеріалів конференції 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 ІХ науково-практичної конференції
магістрів та молодих вчених,
м. Київ, МАУП, 25 квітня 2014 р.*

*За редакцією
Л. В. Бірдус, Н. І. Новальської, В. П. Сладкевича*

Відповідальний редактор *Ю. А. Носанчук*
Коректори *М. М. Гігієва, Н. К. Чумаченко*
Комп'ютерне верстання *Н. В. Коваленко*
Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 10.07.14. Формат 70×100¹/₁₆. Папір офсетний.
Друк ротаційний трафаретний.
Ум. друк. арк. 10,96. Обл.-вид. арк. 7,27. 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”