



МІЖРЕГІОНАЛЬНА
КАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Менеджмент і адміністрування: *тенденції розвитку*

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

*Матеріали X науково-практичної конференції
магістрів та молодих вчених,
м. Київ, МАУП, 29 вересня 2014 р.*

За редакцією

Л. В. Бірдус, Н. І. Новальської, М. І. Філіппова

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2015

ББК 65.290-2я43
М50

Рецензенти: *О. В. Куроченко*, д-р екон. наук, проф.
Н. Д. Чала, д-р наук держ. упр., доц.
І. І. Щербаков, канд. екон. наук, проф.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 9 від 29.10.14)*

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Менеджмент і адміністрування: тенденції розвитку: Матеріали
М50 X наук.-практ. конф. магістрів та молодих вчених, м. Київ, МАУП,
29 верес. 2014 р. / МАУП; за ред. Л. В. Бірдус, Н. І. Новальської,
М. І. Філіппова. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2015. — 246 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 дасть можливість усім бажаючим ознайомитися з сучасним станом управлінської науки в Україні.

Для студентів, викладачів і всіх, хто цікавиться менеджментом.

ББК 65.290-2я43

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2015
© ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2015

ЗМІСТ

Айбишев Є. Ю. Цільові орієнтири у виборі стратегії підприємства.....	7	Волк Л. І. Проблеми організації оцінювання персоналу з використанням метапрограм	35
Алекберов Эльман Тельман оглы Исторические предпосылки возникновения понятия “имидж”	9	Гаджиев Ельчин Вахид оглы Виды рисков и их классификация в процессе управления частным предприятием	39
Алексеев Т. О. Стратегічний менеджмент як ефективний інструмент управління підприємством	12	Гоміч А. О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації.....	41
Бахур О. М. Управління фінансовими ресурсами	15	Гомола І. В. Аналіз стану робіт з адаптації персоналу	46
Боднюк П. М. Тактика формування успішного іміджу ДП “Житло-Плюс”	18	Гун Линфень Корпоративные коммуникации на предприятии: сущность, элементы и этапы коммуникационного процесса.....	48
Бондарчук Є. В. Удосконалення процесу управління персоналом.....	20	Дорошенко І. Ф. Визначення принципових підходів до вдосконалення внутрішніх корпоративних комунікацій у колективі юридичної фірми.....	52
Бубнова М. М. Оцінка економічної ефективності діяльності підприємства	23	Дуброва Т. О. Економічна сутність та етапи становлення логістики.....	59
Вакуленко Л. Б. Організація оцінювання персоналу на сучасних підприємствах	25	Духневич Ю. В. Механізм ризик-менеджменту на українських підприємствах.....	62
Величко А. Л. Застосування прогресивного зарубіжного досвіду управління соціально-трудовими конфліктами в організації.....	28	Жигadlo Д. В. Пріоритети раціоналізації організаційно-правових форм господарської діяльності в промисловості	65
Воблікова Л. С. Управління матеріальним стимулюванням праці персоналу в системі менеджменту СВП “Київські теплові мережі” ПАТ “Київенерго”	32		

Жованік С. В. Аналіз інфляційних процесів в Україні	69	Колот М. І. Організація професійного навчання персоналу підприємства (на прикладі ТОВ "Вау-Принт")	107
Загоруйко Т. В. Гармонізація стилю керівництва як засіб поліпшення соціально-психологічного клімату в закладі охорони здоров'я.....	72	Курята А. М. Інвестування в персонал та його ефективність (за матеріалами ТОВ "Аркада-Пласт")	111
Захаров І. П. Удосконалення процесів нормування праці на підприємстві.....	74	Кривоберець М. М. Управління персоналом в умовах кризи	116
Зінченко П. Л. Тенденції розвитку підприємств харчової промисловості.....	77	Круглова І. М. Аналіз нематеріального стимулювання продуктивної трудової діяльності (на прикладі ТОВ "Компанія Полігрін").....	119
Звягінцева О. Є. Інноваційні напрями розвитку підприємств туристичної галузі	82	Левченко В. М. Інформаційні процеси в освіті майбутніх менеджерів	122
Иакобидзе Александра Організація управління персоналом в сфері надання послуг.....	84	Левченко Ю. М. Забезпечення безпеки бізнесу в підприємницькій діяльності.....	125
Іванова О. В. Використання сучасних методів набору персоналу як фактора формування сприятливого соціально-психологічного клімату ...	86	Любченко Т. О. Рекомендації щодо підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі	127
Ізман І. С. Проблеми управління інвестиційним розвитком підприємств	91	Лющенко М. І. Управлінські рішення та їх оптимізація	129
Кадирова Севіле-Шерфе Курсайт-кизи Контроль як одна з основних функцій системи управління персоналом	94	Лямець А. А. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві.....	131
Кислий Є. М. Напрями підвищення ефективності функціонування торговельного підприємства.....	97	Манько О. О. Особливості онлайн-комунікацій підприємства на ринку лікувально-косметичних виробів.....	135
Кислюк О. М. Розвиток електронної комерції в Україні	100	Мариніч О. М. Стратегії управління персоналом на підприємстві	138
Колесова О. М. Формування професійних компетенцій персоналу підприємства	104	Мартиненко Г. Ю. Управлінські заходи щодо зменшення шкідливого впливу чинників виробничого середовища на персонал	141

Морська М. М. Проектування організаційних форм управління будівельних підприємств ...	143	Середюк К. В. Роль бюджетної політики у розвитку громадянського суспільства	178
Мохорт О. І. Удосконалення системи соціального захисту населення	147	Серов І. В. Класифікація джерел формування власного капіталу підприємства.....	181
Муляр Г. В. Новітні методи управління персоналом	150	Соболева А. Д. Здобутки і перспективи агропромисловості України	183
Назаренко Н. М. Аналіз стану корпоративної культури ПрАТ “Страхова компанія “Провідна”	153	Солодій М. К. Мотивація та стимулювання праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства ТОВ “Проф Стиль”	186
Нифтієв Алекбер Озухан оглы Мотивация как способ повышения производительности труда	156	Сучков Д. С. Формування лідера змін в організації.....	189
Онищенко М. О. Корпоративна культура як елемент управління підприємством та її формування	158	Суятінова М. Б. Проблеми організації ефективної системи винагороди у Київській міській філії ПАТ “Укртелеком”	193
Пань Хаоминь Анализ социально-психологического климата в коллективе организации ...	161	Скріпкіна В. І. Управління конкурентоспроможності підприємства з розвитком продовольчої торгової мережі в умовах формування торговельних марок.....	197
Поварчук С. І. Управління персоналом малих підприємств	163	Смірнова І. В. Професійне навчання персоналу на підприємстві: теоретичний аспект.....	199
Полянська Т. І. Аналіз діяльності з управління персоналом	165	Стенько С. М. Управління конфліктами в закладах охорони здоров'я	202
Позднякова О. І. Кадрова політика в сучасних умовах...	167	Тарасов С. І. Проблеми кадрової політики банківських установ.....	205
Радомський В. В. Аналіз програм добровільного медичного страхування в ПрАТ “СК “Провідна”	170	Тесленко О. В. Удосконалення управління бізнесом ...	209
Розовик Є. В. Управління логістикою на підприємстві	173	Ткаченко В. О. Організаційне проектування системи управління персоналом	211
Селіванов Д. П. Дослідження системи потреб УДППЗ “Укрпошта” в обчислюваних ресурсах	176		

Уваров В. М. Дослідження системи розвитку персоналу КП “Фараон”.....	213	Цюцюра Н. М. Ефективність використання форм і систем оплати праці на підприємстві	228
Філіппов І. О. Удосконалення процесу управління розвитком персоналу в Київському обласному центрі соціально- психологічної реабілітації дітей	215	Чепорнюк А. Г. Управління капіталом підприємства .	231
Фіцак Б. С. Оцінка ефективності діяльності керівників	217	Чміхун О. М. Прийняття рішень у сфері управління персоналом.....	234
Фесан І. М. Методичні підходи до управління платоспроможністю підприємства...	221	Шамкова О. Ю. Організація процесу навчання персоналу посередницької організації.....	236
Христюк М. В. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в трудовому колективі	225	Шоцький Д. О. Інвестиційна діяльність в Україні...	239
		Штронда Д. М. Діагностика використання стратегічного управління підприємствами	242

ЦІЛЬОВІ ОРІЄНТИРИ У ВИБОРІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Жодне підприємство не може успішно виживати в конкурентному середовищі, якщо воно не має чітко визначених орієнтирів, напрямів, які спрямовуватимуть до того, до чого воно прагне, чого хоче домогтися своєю діяльністю.

Цільовий початок у діяльності підприємства виникає завдяки тому, що підприємство — це об'єднання людей, які мають певні цілі. Люди створюють підприємства для того, щоб з їх допомогою розв'язувати власні проблеми. Це означає, що від самого початку підприємства мають визначені цілі.

Люди входять у підприємства для того, щоб за рахунок цього отримувати для себе результат. І це також додає підприємству певну цільову орієнтацію. Врешті-решт, люди із зовнішнього оточення (покупці, ділові партнери і т. п.) переслідують свої особисті цілі при взаємодії з підприємством.

При узагальненому і водночас поглибленому розумінні роль місії підприємства полягає в тому, що вона наче встановлює зв'язок, орієнтує в єдиному напрямі інтереси й очікування тих людей, які сприймають підприємство зсередини, і тих, хто сприймає підприємство ззовні.

Місія — це сформульоване твердження щодо того, для чого або з якої причини існує підприємство, тобто місія розуміється як твердження, що розкриває сенс існування підприємства, в якому виявляється відмінність даного підприємства від її подібних.

Цільовий початок в діяльності підприємства виникає як відображення цілей та інтересів різних груп людей, так чи інакше пов'язаних з діяльністю підприємства та залучених у процес її функціонування. Основними групами людей, чий інтерес впливають на діяльність підприємства, а отже мають бути враховані при визначенні її призначення, є: власники підприємства, співробітники підприємства, ділові партнери, суспільство в цілому в першу чергу в ролі державних інститутів.

Місія підприємства має бути сформульована таким чином, щоб у ній обов'язково знаходило прояв поєднання інтересів цих груп людей.

Добре сформульована місія пояснює те, чим є підприємство і яким воно хоче стати, а також показує відмінність підприємства від інших, йому подібних. Для цього в супроводжувальній розшифровці місії мають бути відображені:

- цільові орієнтири підприємства, які показують, на рішення яких завдань націлена діяльність підприємства і до чого прагне підприємство у своїй діяльності в довгостроковій перспективі;

- сфера діяльності підприємства, що відображає, який товар підприємство пропонує покупцям і на якому ринку підприємство здійснює реалізацію свого товару;

- філософія підприємства, що знаходить прояв у тих цінностях і віруваннях, які прийняті в підприємстві;

- можливості і способи здійснення діяльності підприємства, які показують, в чому сила підприємства, його можливості для виживання у довгостроковій перспективі, яким способом і за допомогою якої технології підприємство виконує свою роботу, які для цього є ноу-хау і передова техніка.

Місія не повинна нести в собі конкретні вказівки відносно того, що, як і в які строки потрібно робити підприємству. Вона задає основні напрями руху підприємства і ставлення підприємства до внутрішніх і зовнішніх процесів і явищ. Місія підприємства зазвичай виробляється її вищим керівництвом. Часто місія формулюється засновником підприємства. Для того щоб можна було реально вважати, що в підприємстві існує місія, необхідно, щоб сформульовані в положенні про місію затвердження розділяли якщо не всі, то хоча б більшість співробітників підприємства.

Цілі є вихідною точкою планування діяльності, вони лежать в основі побудови відносин підприєм-

ства, на цілях ґрунтується система мотивування, яка використовується в підприємстві, і, врешті, цілі є точкою відліку в процесі контролю й оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів та підприємства в цілому.

Залежно від часу, необхідного для їх досягнення, цілі поділяють на довгострокові і короткострокові. Зазвичай короткостроковими вважаються цілі, які досягаються протягом одного-двох років, і, відповідно, довгостроковими — цілі, що досягаються через три-п'ять років.

Поділ цілей на довгострокові і короткострокові має принципове значення, оскільки такі цілі істотно відрізняються за змістом. Для короткострокових цілей характерна багата більша, ніж для довгострокових, конкретизація і деталізація (хто, що і коли повинен виконувати).

Існує чотири сфери, в яких підприємства встановлюють свої цілі:

- доходи підприємства;
- робота з клієнтами;
- потреби і добробут співробітників;
- соціальна відповідальність.

Як бачимо, ці чотири сфери торкаються інтересів усіх, впливають на діяльність підприємства суб'єктів, про які говорилося раніше під час обговорення питань місії підприємства.

Накопичений у бізнесі чималий досвід зі встановлення цілей дає підстави виокремити кілька ключових вимог, яким мають відповідати правильно сформульовані цілі: вони повинні бути досяжними, гнучкими, прийнятними, конкретними, сумісними.

ИСТОРИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ПОНЯТИЯ “ИМИДЖ”

Имидж относят к таким социальным реальностям, как человек, группа людей или организация (например, имидж артиста, членов правительства, страны) и результатам их деятельности (взглядам, теориям и т. д.). Понятие имиджа имеет ряд близких по значению слов: мысль, рейтинг, репутация, образ, отношение, популярность, слава, престиж, авторитет и т. п.

Проблема имиджа в западных странах (главным образом в США) стала актуальной начиная с 1950-х годов. В 60-х годах XX ст. в Америке и Европе отмечается рост числа исторических, социологических, философских и психологических исследований имиджа. В отечественной науке до конца 1980-х годов близкие за направленностью исследования проводились в рамках психологии пропаганды, массовых коммуникаций, социального познания. Большой размах получило изучение индивидуального и общественного сознания. В целом, отечественная научная мысль имеет значительную базу для плодотворного исследования не новой для нас, но актуальной проблематики имиджа.

Невзирая на присутствие срока понятия “имидж” в современной отечественной науке, построение пси-

хологических теорий имиджа остается нерешенной до конца задачей. В диссертационных исследованиях и научных публикациях отражаются отдельные аспекты данного явления. Е. Б. Перелигина предложила концепцию имиджа как феномена intersubjectivного взаимодействия, теоретическая модель имиджа построена относительно персонального имиджа. Е. Н. Богданов, В. Г. Заикин, которые наиболее предметно исследовали корпоративный имидж, рассматривают его в рамках деятельности по организации связей с общественностью. В многочисленной так называемой практической литературе господствуют интуитивистские подходы к описанию этого явления, что опираются на западный опыт в области маркетинга, рекламы и *public relations*.

На протяжении значительного периода времени парадигмы достижения конкурентных преимуществ предприятием значительно изменялись. Основные этапы данного процесса приведены в табл. 1.

В современных условиях конкуренции предприятие не может в своей стратегии опираться только на снижение цен и улучшение качественных характеристик продукции, поскольку ведущие мировые произ-

Таблица 1

Парадигмы достижения конкурентных преимуществ

Период	Парадигма конкурентных преимуществ
Конец XIX ст.	Наличие рыночной идеи и материально-технических возможностей
1900–1930 гг.	Выход товара на рынок при минимальных расходах
1930–1960 гг.	Эффективные маркетинговые программы
1960–1970 гг.	Новые товары, высокое качество
1970 – наше время	Невещественные активы, интеллект

водители обеспечивают приблизительно одинаковый их уровень. На первый план в конкурентной борьбе стали выходить невещественные активы предприятия, которые невозможно заменить или скопировать в краткосрочном периоде, к которым, в том числе, относится имидж предприятия.

Ценности, создаваемые позитивным имиджем.

Позитивный имидж предприятия как элемент конкурентного преимущества создает дополнительную ценность, что позволяет иметь преимущество над конкурентами. Ценности, создаваемые позитивным имиджем предприятия, представлены в табл. 2.

Таблица 2

Ценности, создаваемые позитивным имиджем предприятия

Субъекты взаимодействия	Ценность позитивного имиджа
1	2
Покупатели	Формирует лояльность покупателей. Позволяет получать ценовую премию. Формирует узнаваемость товара. Повышает удовлетворенность от покупки. Обеспечивает более простое продвижение новых товаров. Повышает эффективность рекламы, снижает маркетинговые расходы. Увеличивает жизненный цикл товара и предприятия
Персонал	Повышает удовлетворенность работников. Способствует привлечению квалифицированных кадров. Повышает эффективность труда работников. Повышает уровень дисциплины труда работников
Партнеры	Обеспечивает предоставление услуг на лучших условиях. Обеспечивает предоставление услуг высокого качества. Выступает гарантией соблюдения обязательств предприятия
Инвесторы	Формирует инвестиционную привлекательность. Обеспечивает рост стоимости акций. Государственные и муниципальные органы управления

1	2
	Защищает от необоснованных претензий. Формирует благосклонное отношение (снижение штрафных санкций, предоставления дотаций, субсидий)
Население	Формирует благосклонное отношение общества в кризисных ситуациях. Увеличивает число потенциальных покупателей. Обеспечивает капитализацию стоимости предприятия. Формирует инвестиционную привлекательность. Обеспечивает возможность выхода на региональные и национальные рынки. Создает привлекательность предприятия как потенциального работодателя

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Аналізуючи складну економічну ситуацію в країні, слід зазначити, що криза в економіці України підвищила значення ефективного управління і привернула ще більшу увагу до нових вимог стратегічного менеджменту українських підприємств. Вибір стратегічних пріоритетів розвитку бізнесу вимагає від менеджерів і керівників уміння використовувати сучасні підходи в управлінні підприємством, оскільки саме вдосконалення менеджменту, впровадження сучасних інструментів стратегічного управління як підприємством, так і його ресурсами, підвищує його конкурентоспроможність у цілому.

Рішенню цієї проблеми присвячено безліч публікацій зарубіжних і вітчизняних економістів, серед яких праці М. Портера, Д. Ромера, Ф. Котлера, К. Ендрю, І. Радіонова, В. Марціна, І. Галиця.

Розглянемо стратегічний менеджмент як найбільш ефективний інструмент управління.

Грамотному, ефективному управлінню підприємством як універсальної системи автоматизації економічної і організаційної діяльності завжди приділяється велике значення. Сучасні ринкові умови передбачають використання підприємством оптимального набору різних інстру-

ментів управління для конкретного підприємства, які залежать від його становища на ринку, внутрішнього стану і окреслених стратегічних цілей. Отже, актуальними завданнями сучасного етапу є заміна українськими підприємствами застарілих методів, розробка і реалізація на практиці сучасних прогресивних підходів для переходу до нової могутньої економічної системи, прискорення темпів свого розвитку, формування прибутку в процесі діяльності підприємства.

Першочерговим завданням підвищення ефективності управління й розвитку підприємства є визначення необхідних інструментів, які дадуть змогу оцінити можливості певного підприємства, раціональність упровадження розроблених планів, їх обґрунтованість, визначити становище підприємства на ринку, підвищити ефективність роботи, передусім збуту, збільшити доходи, узгодити потреби і можливості підприємства, скоординувати діяльність функціональних підрозділів, виявити й усунути неузгодженості та суперечності.

Враховуючи різноманіття інструментів управління, визначити важливість будь-яких з них доволі складно. Українські та зарубіжні

керівники вважають одним з найефективніших і перевірених практикою інструментів — стратегічний менеджмент.

Стратегічний менеджмент можна визначити як комплекс стратегічних рішень, спрямованих на довготривалий розвиток підприємства, комплекс конкретних дій, що забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, яка може спричинити необхідність перегляду стратегічних цілей і зміну загального напрямку розвитку.

До етапів стратегічного менеджменту можна віднести:

1) оцінку можливостей підприємства (позиції на ринку, частка ринку, конкурентний статус, якісні характеристики товару, фінансовий стан, зовнішнє і внутрішнє середовище, необхідні ресурси, прогнози тощо);

2) формування планів, підходів до планування (порядок дій, формування стратегічних рішень, вивчення зарубіжного досвіду, аналіз типових помилок і їх причин);

3) розробку стратегій (стратегічний план виходячи з потенційних можливостей, специфіки підприємства, змін у зовнішньому середовищі тощо);

4) ранжування поставлених завдань (аналіз зовнішнього середовища, координація діяльності, випуск нових товарів, формування попиту);

5) постановку й можливість упровадження цілей, яка включає визначення інструментів планування, термінів досягнення цілей;

6) оцінку й затвердження вибраних стратегій (оцінка витрат, обґрунтованість термінів очікуваних результатів, ризику, відповідальність);

7) упровадження затвердженого плану.

На основі проведених досліджень визначимо напрями стратегічної програми підприємства [2–5]:

- дотримання комплексу — принципи — стратегія — тактика;

- активна політика (прагнення до випередження конкурентів, розробка нових товарів, розробка конкурентоспроможних ідей);

- реалізація системи стратегічного управління, що сприяє ефективній діяльності фірми у довгостроковій перспективі;

- стратегічна гнучкість, прагнення досягти конкурентних переваг (гнучке поєднання методів ринкового регулювання й адміністративних методів управління);

- отримання максимальної вигоди з наявних можливостей (прогнозування потенційних проблем, стійкість до зовнішнього середовища, максимальне використання можливостей);

- орієнтація конкурентної стратегії на переваги унікальності або низьких витрат;

- залучення додаткових клієнтів (за допомогою масштабних рекламних кампаній, модернізації);

- підвищення стандартів виготовлення порівняно з тими, що існують (підтримка лідируючих позицій технології, виробництва);

- забезпечення високої ефективності впровадження інновацій;

- розвиток нових напрямів діяльності;

- альтернативні методи зміни стратегічної програми;

- успіх фірми — в досягненні поставленої стратегії (отримання при-

бутку, розвиток фірми, завоювання значної частини ринку тощо).

Отже, можна зробити висновок, що стратегічний менеджмент — багатоплановий і багатофункціональний процес, що здійснюється з метою реалізації розробленої стратегії та з урахуванням впливу зовнішніх чинників. Упровадження й використання системи ефективного стратегічного менеджменту забезпечує комплексний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, полегшує прийняття стратегічних рішень, сприяє комунікації, можливості розвитку виробничих потужностей підприємства. Основною умовою ефективного функціонування системи стратегічного управління є постійна увага до неї з боку вищого керівництва, обґрунтування необхідності планування, залучення до розробки і реалізації стратегії широкого кола працівників. Реальність та ефективність стратегії підприємства можливі за умови, якщо стратегічні цілі є чіткими, вимірюваними, досяжними, визначені в часі, комп-

лексні, підтверджені необхідними ресурсами. Крім того, важливим чинником, що визначає успіх підприємства, є працівники, і від того, наскільки ефективно відбувається управління людським потенціалом, багато в чому залежить його ефективність.

Література

1. *Стадник В. В.* Менеджмент як сфера діяльності: Посіб. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с.
2. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: Пер. с англ. — 2-е европ. изд. — М., СПб., К.: Изд. дом “Вильямс”, 2001. — 944 с.
3. *Верба В.* Управлінське консультування: світові та регіональні тенденції розвитку // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — № 11. — С. 21–35.
4. *Вольнский Г.* О качестве корпоративного управления // Экономика Украины. — 2009. — № 1. — С. 42–49.
5. *Портер М.* Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под. ред. и с предисл. В. Д. Щетинина. — М.: Междунар. отношения, 2000.

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ

Фінансові ресурси — одна з найуживаніших економічних категорій у понятійному апараті практичного менеджменту й економічної науки. Тому кожен, хто досліджує питання фінансової теорії та фінансового менеджменту, приділяє їм особливу увагу. Незважаючи на це, єдиної точки зору щодо змісту та економічної інтерпретації фінансових ресурсів не існує.

Як вважає Г. Г. Кірейцев, економічна категорія “ресурси” на рівні господарюючого суб’єкта має низку особливостей:

- структура ресурсів динамічна і залежить від розвитку підприємства, стадії його функціонування, галузі та сфери економіки;
- використання будь-якого виду ресурсів передбачає їх вартісне відтворення (ресурси із матеріально-уречевленої форми переходять у вартісну або фінансову).

Рівень державного регулювання економічних процесів, на який посиляються певні автори, теж не може бути ознакою, що впливає на визначення сутності фінансових ресурсів, оскільки залежить від теоретичних засад економічної політики держави та конкретних умов розвитку національної економіки. Так, кейнсіанська доктрина вважає державне регулювання важливим елементом системи

забезпечення розвитку національної економіки, значення якого зростає в періоди погіршення ринкової кон’юнктури. Не випадково під час Великої кризи кінця 20-х — початку 30-х років минулого століття саме теоретичні моделі Дж. Кейнса та його послідовників стали основою економічної політики багатьох країн. На противагу кейнсіанській моделі економічної політики неоліберальний і особливо монетаристський напрям економічної теорії ратують за обмеження втручання держави в економічні процеси. Однак не існує жодної принципової відмінності в розумінні предметної суті фінансових ресурсів (капіталу) між представниками цих шкіл та напрямів в економічній теорії.

Представники класичної теорії наводять визначення фінансових ресурсів лише як державного явища.

Так, С. Ю. Вітте (1849–1915) вважав, що з кінця XVII ст. під словом “фінанси” (“фінансові ресурси”) варто розуміти всю сукупність державного майна. Однак, у міру розвитку ринкових відносин, роль держави в економіці знижується. Розвиток ринків капіталу, підвищення ролі транснаціональних корпорацій, процеси концентрації у сфері виробництва, посилення значущості фінансового ресурсу як основоположного в сис-

темі ресурсного забезпечення будь-якої економічної діяльності привели в середині ХХ ст. до потреби теоретичного осмислення ролі фінансів на рівні господарюючого суб'єкта. Поняття “фінанси” та “фінансові ресурси” почали застосовувати не лише як елемент державних фінансів. Так, представник англо-американської школи Л. Гітман дав таке тлумачення фінансів: “Фінанси охоплюють процеси, інститути, ринки й інструменти, які мають відношення циркуляції грошових коштів між індивідуумами, підприємствами і державою”. Серед українських та російських вчених існує дуже багато визначень фінансових ресурсів підприємства. Така неоднозначність відображає, по-перше, відірваність вітчизняної економічної науки від тих процесів, перетворень і явищ, які нині відбуваються в українській економіці. По-друге, це свідчить про певне нерозуміння функціонування ринкової економіки та її законів, які поступово, але неухильно приходять на зміну командно-адміністративній системі, або принаймні про невдалу спробу поєднати закономірності цих двох систем у єдиному симбіозі.

Базові проблеми теорії фінансів у взаємозв'язку із положеннями політичної економії досліджував Е. О. Вознесенський. Автором зроблено спробу проаналізувати закономірності розвитку фінансів у різних формаціях. Він зазначає, що “фінансові ресурси — це грошові фонди”. На рівні держави це справді так, проте, на нашу думку, фінансові ресурси на рівні суб'єктів господарювання — це не тільки грошові фонди, а й грошові кошти у нефондовій формі.

Розкриттю питань теорії та методології радянських фінансів, історії їх становлення та розвитку присвячено спільну роботу М. Г. Сичова та Б. І. Болдирєва “Финансы СССР”. Щодо сутності фінансових ресурсів у ній зазначено, що утворені підприємствами, об'єднаннями, організаціями та державою грошові нагромадження та грошові фонди в порядку розподілу та перерозподілу суспільного продукту та національного доходу і є фінансовими ресурсами. Враховуючи це визначення, можна зробити висновок, що автори розмежували фінансові ресурси та джерела їх утворення, що дало підстави виділити в структурі фінансових ресурсів крім грошових фондів також і грошові нагромадження.

Більш конкретне визначення фінансовим ресурсам з вказівкою їх джерел і механізму формування представив М. Я. Коробов. На його думку, фінансові ресурси підприємства — це його власні і позичкові грошові фонди цільового призначення, які формуються в процесі розподілу та перерозподілу національного багатства, внутрішнього валового продукту і національного доходу та використовуються в статутних цілях підприємства. За визначенням М. Я. Коробова, фінансові ресурси підприємства приймають форму грошових фондів.

Такого самого погляду на сутність фінансових ресурсів дотримується також О. Д. Василик. У своїй праці “Теорія фінансів” автор здійснює глибокий аналіз сутності фінансових ресурсів на рівні державних фінансів, що й відображається у розгляді фінансових ресурсів як

грошових фондів. На рівні підприємства, управління фінансовими ресурсами слід розглядати як адаптивний механізм, за допомогою якого воно постійно перебудовується в процесі пошуку найефективніших зв'язків з навколишнім економічним середовищем.

В англійській мові термін “механізм” вживається лише в процесному значенні і неодмінно з конкретизуючим словом, наприклад, механізм конкуренції, механізм вирівнювання тощо.

Початково вітчизняні науковці вживали термін “механізм” лише з прикметною характеристикою (господарський, організаційно-економічний, фінансовий тощо) без процесної прив'язки. У сучасній літературі цей термін вживається поряд з назвами таких процесів: активізація, виробництво, забезпечення, інвестування, координація, мотивація, організація, реалізація, регулювання, розвиток, створення, стимулювання, управління, фінансування та ін.

Поняття “механізм управління фінансовими ресурсами”, на нашу думку, полягає в сукупності методів і форм, інструментів, прийомів і важелів впливу на процес формування і використання фінансових ресурсів. Зазначений підхід відображає зовнішню дію функціонування фінансів підприємств, характеризує фінанси як вирішальний фактор впливу апарату управління на економічний стан підприємства. Завдяки такому розу-

мінню механізму управління фінансовими ресурсами необхідно чітко визначати його складові та структуру. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами має ґрунтуватися на принципах важливості, повноти, оперативності, динамічності, достовірності, безперервності, циклічності та узгодженості з іншими економічними процесами, що відбуваються на підприємстві.

Головна спрямованість щодо вдосконалення управління фінансовими ресурсами має полягати в оптимізації джерел формування ресурсів підприємства. Вибір оптимального варіанта формування та використання фінансових ресурсів передбачає застосування системно-аналітичного підходу до управління фінансовими ресурсами. Цей підхід ґрунтується на доцільності управлінського рішення, визначається ситуацією, що створюється під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Від ефективної організації та правильного управління фінансовими ресурсами підприємства залежить його фінансово-економічний розвиток та становище на ринку в сучасних конкурентних умовах. Управління фінансовими ресурсами — це процес прийняття ефективних управлінських рішень, які поєднують у собі досвід професіоналів і певні умови, що складаються в даний період та потребують виконання оперативних і стратегічних завдань.

ТАКТИКА ФОРМУВАННЯ УСПІШНОГО ІМІДЖУ ДП “ЖИТЛО-ПЛЮС”

Кожне підприємство виконує багато ролей чи функцій. Воно — виробник товарів, послуг, роботодавець і творець прибутку. Підприємство керує ресурсами, реалізуючи власні інтереси й інтереси суспільства в цілому. Воно вносить вклад у загальну культуру. Як частина складної системи, підприємство діє на різних її рівнях. Це:

- 1) соціокультурний рівень;
- 2) галузевий рівень;
- 3) рівень підприємства;
- 4) рівень продукту, марки товару.

Імідж підприємства — це результат взаємодії великого числа факторів, частину з яких підприємство може контролювати, більшість же факторів контролю не піддається, але на них можна спробувати якийсь чином впливати.

Дочірнє підприємство “ЖИТЛО-ПЛЮС” має свій образ формування іміджу.

У структурі іміджу ДП “ЖИТЛО-ПЛЮС” можна виокремити такі взаємопов’язані за формою і змістом компоненти:

- зовнішній вигляд ДП “ЖИТЛО-ПЛЮС” і стиль роботи її керівництва;
- облаштування робочих місць і режим роботи ДП “ЖИТЛО-ПЛЮС”;

- товарний вигляд продукції і реклама як носії іміджу ДП “ЖИТЛО-ПЛЮС”;
- стиль поведінки і діяльності персоналу.

У формуванні іміджу важливе місце займає стратегічне управління в організації. Стратегічне управління створює конкурентні переваги, які забезпечують успішне існування й розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Маркетингове стратегічне управління виходить з того, що створити стійку конкурентну перевагу — це означає запропонувати велику сприйману цінність споживачам та іншим зацікавленим групам. Ці переваги можуть бути пов’язані як з характеристиками вироблених товарів і послуг, так і з характеристиками самого підприємства і його становищем на ринку. У цьому випадку стратегію можна визначити як комплекс рішень із досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.

Аналізуючи сприйняття, ми виявляємо ставлення зацікавлених груп до підприємства і його товарів, що містить у собі оцінку й схильність до дії. Визначаючи реакцію суб’єктів ринку, що дає нам можливість ідентифікувати структуру ринку, і їхнє ставлення, ми одержуємо можли-

вість передбачати поведження учасників ринку, як показує досвід численних маркетингових досліджень.

Образ ДП “ЖИТЛО-ПЛЮС, його імідж — це сприйняття індивідуальності зазначеного підприємства, усвідомлення його специфічних рис, особливостей. Як люди виражають свою індивідуальність через одяг, який вони носять; автомобілі, на яких їздять; роботу, яку обирають; райони, в яких живуть, так і ДП “ЖИТЛО-ПЛЮС виражає свою індивідуальність через пропоновані товари і послуги, ставлення до свого працівника, через свою назву і фірмові знаки, якість обслуговування.

Стиль роботи ДП “ЖИТЛО-ПЛЮС” найкраще виявляється у ставленні до відвідувачів. Якщо в ДП “ЖИТЛО-ПЛЮС” вас зустріли, провели до потрібної вам людини, дали вичерпну відповідь на запитання, запропонували альтернативні варіанти, порекомендували, як потрібну справу можна зробити в іншому місці і навіть відмовили вам, зовсім не зіпсувавши настрою, — будьте певні, що ДП “ЖИТЛО-ПЛЮС” процвітає і стиль її роботи відповідає високому іміджу.

Джерела формування іміджу нескінченно різноманітні.

Імідж може бути складним або дуже простим. Він може бути стійким, що ґрунтується на тривалому досвіді використання, або дуже нестійким та динамічним. Він може бути чітким та визначеним, або розпливчастим, різним для різних людей.

Імідж створюється з багатьох складових: найменування, ціна, упаковка, стиль реклами та якість самого продукту. Тому фірми та продукти можуть бути або “особистостями”, або безликими “ніхто”.

Отже, сприятливий образ іміджу має бути адекватним, оригінальним, пластичним і мати точну адресу. Бути адекватним — значить відповідати реально існуючому образу чи специфіці фірми. Бути оригінальним — значить відрізнитися від образів інших фірм (товарів), особливо однопотипних. Бути пластичним — значить не застарівати, не виходити з моди, змінюючись, здаватися незмінними. Мати точну адресу — значить бути привабливими для визначеної цільової аудиторії, тобто для справжніх і потенційних замовників.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управління персоналом являє собою процес планування, в тому числі планування розвитку персоналу, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.

Удосконалення планування розвитку персоналу у СП “Марком” набуває важливого значення. Основні тенденції динаміки чисельності персоналу можуть прогнозуватися з певною точністю шляхом поєднання формальних і неформальних методів. Прогнозування кількості персоналу в сучасних умовах може бути зведене до розрахунку варіабельного значення кількості залежно від змінних значень ряду параметрів: обсягу реалізації товарів, складу і структури виробництва продукції і т. ін. Динамічна прогнозована модель може бути легко побудована на основі бухгалтерської звітності в середовищі електронного табличного редактора Excel.

З метою підвищення продуктивності праці персоналу СП “Марком” керівництво планує вдосконалити систему організації робочих місць шляхом залучення спеціалістів з дизайну інтер’єру, виділення коштів на придбання додаткових меблів та

проведення ремонту. Загальний обсяг витрат на впровадження заходів подано в табл. 1.

Одним з напрямів удосконалення системи навчання персоналу підприємства СП “Марком” має стати подальший розвиток внутріфірмового навчання. Внутріфірмове навчання — особлива схема організації підготовки персоналу. Як правило, програми внутріфірмової підготовки створюються спеціально для конкретної компанії й орієнтовані на розвиток персоналу та підготовку його до змін в організації. Виходячи із завдань організаційного розвитку можна виокремити такі типи навчальних програм внутріфірмової підготовки, що орієнтовані на підвищення зовнішньої адаптації чи внутрішньої інтеграції організації.

Система внутріфірмової підготовки персоналу підприємства СП “Марком” може бути ефективною тільки в тому випадку, якщо буде проаналізовано існуюче становище, оцінені перспективи й сформовано образ бажаного майбутнього, спрогнозовані зміни, підготовлені проекти змін, визначені терміни й витрати. Для підтримки працездатності персоналу менеджер має проводити регулярний моніторинг ситуації в організації. Для цього важливо роз-

Типи програм навчання персоналу СП “Марком” в рамках розробленої стратегії розвитку трудового колективу

№ п/п	Конкретизація потреби в навчанні	Метод навчання
1	Спеціалізовані програми навчання (тренінги продажів, переговорів, креативності)	Методи поведінкового тренінгу
2	Програми командоутворення	Активна групова і міжгрупова діяльність з наступною рефлексією групового процесу. Ділові і рольові ігри, аналіз проблем організації
3	Розвиток міжособистісної і внутрі-фірмової комунікації, формування навичок подолання конфліктів	Тренінг сенситивності, рольові ігри, імітаційні ділові ігри, стажування, проектування корпоративної культури
4	Управлінська підготовка	Лекції, семінари, практичні заняття, навчальні ділові ігри
5	Підготовка до організаційних інновацій	Організаційно-розумові ігри, розробка проектів, аналіз ситуацій організації

робити системи оцінки ефективності праці, атестації.

Для забезпечення потреби в кадрах, особливо в ситуації закритої кадрової політики, важливо просувати вже працюючий персонал, що створюватиме зовсім особливе, патріотичне ставлення до організації. Процедури планування кар’єри, навчання персоналу допомагають і організації, і персоналу спрогнозувати задоволення як організаційних, так й індивідуальних цілей, професійне та посадове зростання. Для утримання сприятливої робочої ситуації в організації важливо правильно працювати з конфліктною ситуацією.

Підбиваючи підсумок, відзначимо, що, на наш погляд, на досліджуваному підприємстві необхідно впровадити систему безперервного навчання персоналу (табл. 2). Форми навчання новачків залежать від організаційної культури, традицій,

наявних ресурсів СП “Марком”, а також специфічних потреб стажера. Види навчальних програм мають доволі широкий діапазон — від жорстко структурованих цільових семінарів до неформальних бесід за “круглим столом”.

Успішність навчання, як правило, залежить від дотримання певних принципів його організації:

- індивідуального підходу до якісного наповнення програм для кожного новачка (з урахуванням його освіти та досвіду);
- практичної спрямованості навчальної програми (наявність конкретних виконавських завдань);
- напруженого темпу роботи та максимального навантаження, які дадуть можливість уже на початку навчання виявити і відсіяти індивідів, неспромож-

Таблиця 2

Складові системи безперервного навчання персоналу на СП “Марком”

№ п/п	Категорії персоналу	Заходи в межах безперервного навчання персоналу
1	Працівники бухгалтерії	Участь у семінарах з бухгалтерського і податкового обліку (заплановано на 2014 р.)
2	Юристи	Участь у семінарах з правових питань
3	Працівники відділу продаж	Тренінги з ефективного спілкування з клієнтами, формування умінь вирішувати конфліктні ситуації (заплановано на 2014 р.)
4	Спеціалісти по закупівлях	Тренінги з техніки ведення переговорів
5	Фахівці з маркетингу	Участь у семінарах і тренінгах з ефективного маркетингу (заплановано на 2014 р.)

них витримати подібний режим.

Для проведення навчання персоналу СП “Марком” слід використовувати спеціальні тренінгові програми із

залученням відповідних спеціалістів. Навчальні тренінги, що проводитимуться, мають за мету ознайомлення консультантів з новими технологіями діяльності підприємства.

ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Важливим завданням менеджменту є підвищення ефективності роботи підприємств.

В сучасних умовах господарювання оцінка ефективності економічної діяльності підприємств набуває особливої актуальності, оскільки в умовах подальшого розвитку ринкової економіки ускладнюються як процеси адаптації підприємств до зовнішнього середовища, так і процеси забезпечення високого рівня їх конкурентоспроможності.

Ефективність діяльності — це комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу.

Результати оцінювання ефективності економічної діяльності підприємств повинні давати можливість обґрунтовувати заходи, реалізація яких допоможе більш раціонально використати обмежені економічні ресурси і за рахунок цього підвищити ефективність економічної діяльності. Економічна ефективність завжди пов'язана з відношенням цінності результату до цінності витрат і може змінюватися зі зміною оцінок. Тому для будь-якого підприємства критерієм економічної ефективності слугує збільшення усього того, що являє для нього цінність у сьогоден-

ні або майбутньому, тобто збільшення багатства.

Оцінювання економічної ефективності діяльності підприємства є одним із факторів його подальшого ефективного розвитку. Необхідно підкреслити, що таке явище не може бути виміряне за допомогою одного показника. Для оцінювання ефективності господарської діяльності підприємств використовують систему загальних і часткових показників ефективності: рентабельність, продуктивність праці, фондівіддача, фондоємність, оборотність оборотних засобів, термін окупності капітальних вкладень, темпи зростання виробництва. Економічну ефективність відображають через різні вартісні показники, що характеризують проміжні та кінцеві результати діяльності. До таких показників належать: обсяг наданих послуг, величина одержаного прибутку, рентабельність, економія ресурсів, продуктивність праці тощо. На сьогодні науковці при аналізі ефективності діяльності підприємства насамперед концентруються на здатності організації згенерувати фінансовий результат при затратах певного обсягу фінансових та нефінансових ресурсів.

Однією з головних передумов забезпечення ефективності діяль-

ності підприємства є оцінка її рівня. Оцінювання ефективності починається із встановлення критеріїв ефективності, тобто головної ознаки оцінювання ефективності. Зміст критеріїв ефективності впливає з необхідності максимізації одержуваних результатів або мінімізації витрат виходячи з цілей підприємства, наприклад, загальна результативність, економічність, продуктивність. Економічна ефективність від упровадження певних організаційно-технічних заходів на окремих стадіях виробничого процесу може виявлятися у різних формах. При її визначенні слід забезпечувати порівнянність варіантів щодо поточних витрат та капітальних вкладень, враховуючи чинник часу. Економічність неминуче вважається оціночною категорією. Ефективність завжди пов'язана з відношенням цінності результату до цінності витрат. Політекономічний зміст ефективності господарювання визначається як система відносин з приводу кінцевих господарських результатів, які виражають ефективність на всіх стадіях процесу відтворення. Тому ефективність господарювання включає не тільки ефективність управління власне процесом виробництва, а й усіма фазами відтворення і виражає міру реалізації економічного інтересу.

Зростання економічної ефективності діяльності підприємства має бути добре організованою системою, яка спрямовуватиметься на максимальний ефект за найменшого використання ресурсів. У сучасному світі велика ставка робиться на ресурсозберігаючі технології та виховання

лояльного ставлення до компанії у співробітників, їх матеріальне і нематеріальне стимулювання.

При оцінці підприємства можна також використовувати методи опитування персоналу й осіб, які мають відношення до підприємства, що дає можливість одержати інформацію, не зафіксовану документально.

Отже, аналізувати економічну ефективність підприємства можна за допомогою методу, який включає показники, що відображають важливі для підприємства процеси, та показники, що відображають інтереси результативних груп економічного впливу підприємства.

На сьогодні питання вдосконалення економічної роботи на підприємствах досить актуальні в силу того, що існує постійна необхідність її коригування відповідно до умов ринкових відносин, які постійно ускладнюються.

Використовують кілька методичних підходів оцінки ефективності:

- 1) традиційний підхід (ґрунтується на класичній моделі Дюпона "Рентабельність капіталу");
- 2) багаточинниковий підхід (передбачає використання агрегованих індексів ефективності).

Також існує потреба у підвищенні кваліфікації її співробітників, яка обумовлена: змінами зовнішнього і внутрішнього середовища, удосконаленням процесу управління, освоєнням нових видів і сфер діяльності. Підвищення кваліфікації персоналу має бути комплексним за обсягом, диференційованим за окремими категоріями працівників, неперервним, зорієнтованим на перспективні професії.

ОРГАНІЗАЦІЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно: поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності й розробки заходів з поліпшення роботи; розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці.

До уваги потрібно брати не лише успішне виконання колишнього або теперішнього завдання, а й здатність, бажання і прагнення до професійного розвитку, освоєння нових робіт і завдань.

На сьогодні значного поширення набуває атестація — періодичне оцінювання персоналу, що належить до традиційних методів. Під час атестації оцінюється ефективність виконання посадових обов'язків за стандартними критеріями в міжатестаційний період.

Атестацію необхідно проводити систематично раз на рік, у результаті якої необхідно підвищувати (або не підвищувати) заробітну плату працівникам на 10 % відповідно.

На підприємствах атестація проводиться згідно з положенням про атестацію керівників і спеціалістів, що діє на підприємстві. Організовує цю роботу Департамент по роботі з персоналом за активної участі керівників структурних підрозділів. Робота з проведення атестації охоплює такі етапи:

- підготовка до проведення — визначаються строки проведення атестації; склад атестаційної комісії; працівники, які підлягають атестації; на цьому етапі готують відгуки, характеристики, атестаційні листи, проводиться роз'яснювальна робота про цілі й порядок проведення атестації;
- безпосереднє проведення атестації відбувається під час засідання атестаційної комісії, на якому заслуховують працівника, розглядають відгуки, характеристики, заповнюють атестаційні аркуші;
- прийняття рішень за результатами атестації може бути таким: відповідає посаді; відповідає посаді за умови поліпшення роботи та виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік; не відповідає посаді.

За підсумками атестації видається наказ по підприємству, в якому затверджуються розроблені заходи

щодо поліпшення роботи, зміни в розташуванні кадрів, перспективні працівники зараховуються до резерву на просування, заохочуються позитивно атестовані працівники.

У наказі зазначається, кого підвищити або понизити в посаді, кому змінити кваліфікаційну категорію, підвищити або понизити оклад, встановити надбавки, звільнити з посади. Документи за результатами атестації зберігаються в особовій справі працівника.

Графік проведення атестації доводиться до працівників не менш ніж за один місяць до початку атестації, а матеріали в комісію мають подаватися не менш ніж за два тижні до атестації.

З кожним співробітником, який атестується, працює атестаційна комісія, куди входять керівник і колеги — ті люди, з якими співробітник працює щодня. Крім цього, співробітнику, який атестується, пропонують оцінити себе самого (форма у додатку). Результати заносяться в спеціальну систему, де розподіляються за кількома критеріями: професіоналізм, результативність, корпоративність. Після обробки даних система видає середній бал.

Для керівників компанії має проводитися щомісячне оцінювання за критеріями результативності, які найбільш об'єктивно відбивають поточну діяльність, дають можливість оцінити досягнуті результати. Проводячи такий аналіз систематично, є можливість вчасно виявити виробничі проблеми та застосувати коригуючі дії. Ці дані також є основою для проведення річної атестації.

Принципами проведення оцінювання персоналу мають бути:

- збереження повної конфіденційності;
- об'єктивність проведеного оцінювання;
- оперативність роботи;
- індивідуальний підхід;
- демократизм;
- гласність (всебічне ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінювання);
- простота, чіткість і доступність процедури оцінювання, обов'язковості, загальності (оцінюють кожного);
- єдності вимог оцінювання для всіх осіб однорідної посади;
- результативності — обов'язкове й оперативне вжиття відповідних заходів за результатами оцінювання;
- підтримка престижності оцінки за рахунок обов'язкового її використання при прийнятті відповідних рішень з питань персоналу. Ніщо так не вбиває систему оцінювання, як незастосування її на практиці [2, 172].

Важливою особливістю оцінювання персоналу має бути її регулярність, обов'язковість для всіх, що створює нормальний психологічний клімат у колективі. Документальною основою оцінювання є оціночні листи або картки оцінки кадрів.

Література

1. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала: Учеб. пособие /

- Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова,
Т. М. Максименко. — К.: МАУП,
2002.— 248 с.
2. *Дубчак І. В.* Мотивація персоналу
як складова ефективного функці-
онування транснаціональних кор-
порацій в сучасному середовищі /
І. В. Дубчак // Актуальні проблеми
економіки. — 2004. — № 7(37). —
С. 170–176.

ЗАСТОСУВАННЯ ПРОГРЕСИВНОГО ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

В умовах реформування економіки та політичного ладу країни конфлікти в колективі є поширеним явищем розвитку нашого суспільства, тому для їх розв'язання та попередження потрібно виробити ефективний механізм управління конфліктами.

Існує чимало наукових праць зарубіжних авторів, у яких надаються практичні рекомендації щодо шляхів уникнення та подолання конфліктів у колективі. Психологічні аспекти конфліктології добре викладені в книгах Дж. Скотт, М. Фейра, В. Зіггерта, Л. Ланга та ін. Серед перших вітчизняних праць, присвячених проблемі управління конфліктами, можна назвати праці Ф. М. Бородіна, М. Коряк. Із сучасних заслуговують уваги праці Г. В. Ложкіна, Н. І. Повякеля, В. А. Друзя, А. М. Бандурки, А. Г. Здравомислова.

Моделі прогресивного зарубіжного досвіду управління соціально-трудовими конфліктами в організації у різних країнах відрізняються організаційним механізмом, нормами і правилами регулювання соціально-трудових відносин, ступенем централізації процедури, участі дер-

жави в соціальному діалозі. Однак загальним для всіх є те, що більшість питань, які виникають у соціально-трудовій сфері, вирішуються на базовому рівні.

Найбільш конкретний і досконалий механізм участі трудящих у прийнятті рішень, які стосуються їх життєвих інтересів, діє в Німеччині. Аналогічний підхід існує у Швеції. У цих країнах діють спеціальні закони про співучасть працівників в управлінні підприємством.

У зв'язку з цим корисним є висвітлення практики соціального партнерства у Німеччині, де процеси співучасті набули широкого розвитку і постійно розвиваються, випереджаючи на певних історичних поворотах практику інших європейських країн.

Співробітництво соціальних партнерів у Німеччині пройшло тривалий шлях еволюційного розвитку. Сучасна сутність соціального партнерства у Німеччині концентрується в основному в понятті “мітбештіммунг”, або правовому забезпеченні участі найманих працівників в управлінні підприємством і прийнятті соціально-економічних рішень. “Мітбештім-

мунг” реалізується на рівні фірми. Під підприємством розуміється техніко-організаційна одиниця, а під фірмою — економічна. Вона може складатися з кількох підприємств. У більшості випадків фірма є акціонерним підприємством.

Формою соціального партнерства в Німеччині є виробнича рада, яка створюється на підприємстві і являє собою консолідований орган представництва робітників і службовців. Через виробничі ради трудящі відстоюють свої інтереси перед роботодавцем.

Виробничі ради створюються відповідно до Закону “Про правовий порядок підприємств” на основі виборчої процедури. У виборах не беруть участь особи, які представляють позиції роботодавця, зокрема, провідні службовці, члени правління акціонерного товариства.

У виробничій раді можуть діяти виборні представницькі органи молоді, учнів, інвалідів. У тісному співробітництві з виробничою радою підприємства цей контингент громадян захищає свої специфічні життєві інтереси. Представники молоді та інвалідів мають право припинити рішення виробничої ради, якщо їхні інтереси не враховані.

Вибори у виробничу раду проводяться під керівництвом виборчої комісії, призначаються діючою радою, а за її відсутності — виробничими зборами. Строк повноважень виробничої ради — чотири роки.

Регулювання соціально-трудових відносин ґрунтується на законодавчо гарантованих правах найманих працівників. До них належить право на захист від звільнення, яке вимагає

як від роботодавця, так і від працівника дотримання протягом певного часу відмови від укладеного між ними договору про наймання. Це страхує роботодавця і працівника від несподіваних кроків стосовно один одного.

У процесі роботи звільнення можливе внаслідок порушення умов договору або з економічних причин. В останньому випадку на підприємствах практикується виважений підхід з урахуванням соціального стану кандидатів на звільнення. Загалом захист працівника від звільнення, крім випадків банкрутства підприємства, певним чином обмежує дії роботодавця щодо скорочення штатів.

Виробнича рада має право наполювати на примусовому врегулюванні питань про компенсацію робітникам втрат у зв’язку зі змінами на виробництві, наслідком яких може бути масове звільнення працюючих.

На підприємствах, де працює понад 100 осіб, створюється економічна комісія у кількості 3–7 осіб. Роботодавець повинен надавати їй членам необхідну інформацію, крім тієї, яка містить виробничу і комерційну таємницю. Те, що виробнича рада та її економічна комісія повинні орієнтуватись тільки на роботодавця, при отриманні необхідних для їхньої діяльності даних, а також певні інформаційні обмеження призводять до труднощів у прийнятті рішень радою підприємства.

Характерною особливістю регулювання соціально-трудових відносин у Німеччині, яка відрізняє її від інших західноєвропейських країн, є розподіл функцій між радами підприємства та профспілками.

Завданням профспілок є проведення тарифних переговорів і здійснення політики щодо підвищення стандартів життя. У процесі переговорів укладаються рамкові тарифні договори стосовно заробітної плати, посадових окладів та винагород за працю, Угоди щодо захисту працівників при раціоналізації виробництва, Угоди щодо розв'язання конфліктів мирними засобами тощо.

Завданням виробничих рад є захист інтересів трудових колективів на переговорах з роботодавцями. Вони беруть участь і можуть вимагати прийняття рішень з таких питань [1, 48]:

- правила трудового розпорядку на підприємствах та поведінки робітників і службовців;
- встановлення графіка робочого часу, в тому числі нормованого;
- примусове скорочення робочого режиму. Це особливо важливо, коли існує загроза масових звільнень. Виробнича рада у цьому випадку має право на ініціативні кроки;
- терміни виплати заробітної плати;
- встановлення систем і форм оплати праці. До них належать: можливість запровадження розцінок відрядної оплати; погодинної і акордно-преміальної заробітної плати; надбавок до основної заробітної плати; винагороди за раціоналізаторські пропозиції; авансова оплата праці; пенсії через старість, які не виплачуються іншими установами;
- упровадження та використання нових технічних засобів контролю за поведінкою і працею робітників та службовців. До них належить обладнання, яке фіксує продуктивність

праці, контрольні картки при вході та при пересуванні у виробничих приміщеннях, телефонна апаратура, за допомогою якої можна записувати переговори працівників;

- запобігання травматизму та профзахворюванням, лікування. У випадку, коли умови праці можуть бути поліпшені понад обов'язкові параметри, встановлені законодавством, виробничі ради не мають права участі у прийнятті рішень;

- розвиток та функціонування соціальних об'єктів на підприємствах: їдалень, дитячих садків, пенсійних кас або кас для виплати допомоги;

- підвищення кваліфікації та професійне навчання на підприємстві;

- складання соціального плану, який розробляється на випадок закриття підприємства і можливих масових звільнень. Звільнення вважається масовим, якщо під скорочення підпадає 20 % працівників при кількості зайнятих не менше 250 осіб; при кількості працюючих у межах 500 осіб — мінімум 15 % звільнених, і на підприємствах з чисельністю зайнятих понад 500 осіб — 10 %. У соціальному плані, як правило, призначається грошова компенсація за втрату робочого місця, її величина залежить як від віку, стажу роботи, сімейного стану та інших чинників, так і від економічного становища підприємства.

Слід відзначити ефективність таких психологічних прийомів, як: відкрита, прозора економіка, доступність для кожного працівника інформації про стан фірми і заходи щодо його поліпшення, а також принцип “рівних жертв”, що сприймається як прояв справедливості і рівної відпо-

відальності всіх членів колективу, незалежно від посади.

Якщо проаналізувати зарубіжний досвід запровадження інноваційних методів управління персоналом, можна помітити, що однією з ефективних форм управління персоналом є делегування кадровими службами деяких функцій приватним (консалтинговим) організаціям, тобто застосування на практиці кадрового консалтингу (англ. *consulting* — консультування). Це діяльність спеціалізованих компаній із надання інтелектуальних послуг виробникам, продавцям, покупцям (поради і рекомендації) з різноманітних питань виробничої діяльності, фінансів, зовнішньоекономічної діяльності, створення та реєстрації фірм, дослідження і прогнозування ринків товарів і послуг, розробки бізнес-проектів, маркетингових програм, інноваційної діяльності, пошуку шляхів виходу з кризових ситуацій, підготовки статутних документів у разі створення нових підприємств і організацій тощо. Це дасть можливість перетворити кадровий потенціал у стратегічну перевагу організації.

Література

1. Сочинська–Сибірцева І. М. Роль креативних методів в системі управління конфліктними ситуаціями // Зб. наук. праць Кіровоград. нац. техн. ун-ту. — № 15. — 2009. — С. 45–52.

УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМ СТИМУЛЮВАННЯМ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СВП “КИЇВСЬКІ ТЕПЛОВІ МЕРЕЖІ” ПАТ “КИЇВЕНЕРГО”

На сьогодні в Україні спостерігається криза трудової активності, сутність якої полягає у відчуженні праці, втраті абсолютною більшістю працівників мотивуючої функції. У сучасних умовах мотивація до праці — це нерозривне поєднання моральних та економічних форм стимулювання. Система мотивів і стимулів до праці має спиратися на певну базу — нормативний рівень трудової діяльності.

У вітчизняних та зарубіжних наукових працях приділяється чимало уваги розбудові ефективних систем матеріального стимулювання (М. Армстронг, Т. Стівенс, Л. Владимірова, В. Гриньова, А. Калина, А. Колот, Г. Назарова, І. Новак, І. Петрова, М. Салун, С. Цимбалюк, Л. Шевченко та ін.).

Здійснимо оцінку ефективності сучасних систем стимулювання праці на підприємстві з урахуванням специфіки посткризового розвитку економіки України.

Для стимулювання праці працівників керівництво СВП “Київські теплові мережі” ПАТ “КИЇВЕНЕРГО” використовує економічні, соціальні та адміністративні методи

стимулювання. Аналіз діяльності підприємства говорить про те, що на підприємстві не приділяють достатньої уваги пошуку внутрішніх виробничих резервів стимулювання. Застосовуються недосконалі методи управління, які полягають в основному в економічному стимулюванні та не забезпечують необхідну зацікавленість у повному використанні наявних резервів, у працівників немає зацікавленості в підвищенні ефективності виробництва.

Відсутні єдині методи стимулювання персоналу, ефективні в усі часи і за будь-яких обставин. Однак, будь-який метод, що застосовується керівником, заснований на вибраній фірмою стратегії управління людськими ресурсами. Це означає, що вибір конкретного методу стимулювання повинна, у першу чергу, визначати загальна стратегія керування персоналом. Дослідивши невелику частину менеджменту — стимулювання персоналу, ми з'ясували, що мотивація істотно підвищує продуктивність праці, що сприяє збільшенню прибутку.

Основним завданням будь-якої сучасної системи оплати праці є за-

безпечення мотиваційного потенціалу заробітної плати — взаємозв'язки між ефективністю праці і винагородою за неї. У корпораціях розвинених країн часто застосовуються відразу кілька систем оплати праці, в яких відбивається його специфіка в різних підрозділах та їх роль у досягненні одержуваних результатів. Зіставлення найпоширеніших систем заробітної плати, що використовуються у розвинених країнах, за умови переваг і недоліків їх застосування, ми пропонуємо і для нашого СВП “Київські теплові мережі” ПАТ “КИЇВЕНЕРГО”.

Індивідуальне матеріальне стимулювання на підприємстві має бути розроблено більш детально. Насамперед це стосується встановлення індивідуальних премій у системі управління по цілям, а також введення додаткових премій за понадурочні роботи та раціоналізаторські пропозиції.

При розподілі преміального фонду та встановленні додаткових стимулюючих надбавок необхідно також приділити увагу системі соціальних виплат. Загальний список соціальних виплат керівництву необхідно обговорити з участю працівників (анкетування, збори колективу). Також можливе закріплення за окремими структурними підрозділами різних видів соціальних виплат.

Об'єднуючи всі запропоновані та вже існуючі на підприємстві матеріальні методи стимулювання, можна навести такі форми отримання економічного доходу працівниками, які стимулюють їхню трудову діяльність:

- 1) заробітна плата (основна заробітна плата та додаткова: премії, доплати);
- 2) бонуси (разові виплати з прибутку організації (винагороди та премії);
- 3) участь у прибутку (встановлена частина прибутку, з якої формується заохочувальний фонд);
- 4) участь в акціонерному капіталі (покупка акцій та отримання дивідендів);
- 5) відрахування у Пенсійний фонд;
- 6) отримання кредитів (встановлення пільгових кредитів).

Оцінюючи економічну ефективність упровадження розробленої системи оплати праці, відзначимо, що основний економічний показник, на який впливає нова система стимулювання праці, — це продуктивність персоналу протягом повного виробничого процесу. Зростання продуктивності праці, додаткової зайнятості працівників у періоди збільшення ємності попиту при існуючому технологічному процесі дасть змогу збільшити обсяги виробництва і збуту продукції.

Результати проведеного дослідження й узагальнення досвіду промислового впровадження прикладних розробок в умовах СВП “Київські теплові мережі” ПАТ “КИЇВЕНЕРГО” показали, що мотиваційний потенціал системи оплати і стимулювання праці може бути істотно підвищений, якщо традиційні форми і методи оплати та стимулювання праці робітників підприємства доповнюються комплексом нетрадиційних удосконалених підходів, ви-

бір яких визначається необхідністю вирішення тих чи інших конкретних завдань виробництва. З-поміж них — нагорода працівників за реалізацію творчих ідей, ініціатив та укладання вигідних контрактів; заохочення за розробку й упровадження нових пропозицій і рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності роботи підприємства; виплата бонусів за різними напрямками діяльності робітників.

Отже, способи стимулювання мають залежати не лише від специфіки фірми в цілому, а й варіюватися залежно від спеціалізації працівників. У наведеному нижче переліку показані можливі способи матеріально-грошового стимулювання різних груп персоналу.

У матеріальному стимулюванні робітників можуть застосовуватися системи додаткового коригування розміру винагороди за основний показник індивідуального матеріального стимулювання через показники, якими оцінюється робота цеху або дільниці (зростання продуктивності виробництва або праці, зниження собівартості, підвищення коефіцієнта використання устаткування тощо).

Література

1. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підруч. / А. М. Колот. — К.: КНЕУ, 2002. — 337 с.
2. Наказ Міністерства праці і соціальної політики України “Методичні рекомендації щодо організації матеріального стимулювання праці працівників підприємств і організацій” від 29.01.2003 № 23 // Закони України. Інформаційно-правовий портал. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://uazakon.com/big/text960/pg1.htm>
3. Назарова Г. В. Управління соціально-трудовою сферою підприємства: Монографія / Г. В. Назарова, С. Ю. Гончарова, Н. В. Водницька. — Х.: Вид. ХНЕУ, 2010. — 323 с.
4. Петрова І. Ідентифікація стратегії управління персоналом: родові ознаки та видові відмінності / І. Петрова // Україна: аспекти праці. — 2011. — № 5. — С. 3–8.
5. Салун М. М. Механізми соціально-економічної мотивації працівників: Монографія / М. М. Салун, О. В. Майстренко. — Х.: ХНЕУ, 2010. — 184 с.
6. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства: Навч. посіб. для студ. вузів / В. І. Хомяков. — 2-ге вид., переробл. і допов. — К.: Кондор, 2005. — 434 с.
7. Цимбалюк С. Компенсаційний пакет: сутність, структура, вимоги щодо формування / С. Цимбалюк // Україна: аспекти праці. — 2011. — № 1. — С. 3–10.
8. Шевченко Л. С. Ринок праці: сучасний економіко-теоретичний аналіз: Монографія / Л. С. Шевченко. Нац. юрид. акад. України ім. Я. Мудрого. — Х.: Вид. ФО-П Вапнярчук Н. М., 2007. — 335 с.

ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ З ВИКОРИСТАННЯМ МЕТАПРОГРАМ

Персонал є головним ресурсом будь-якої організації. Саме від його професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь залежить розвиток та ефективність роботи підприємства. Але, на жаль, досить складно лише за документами про освіту визначити здібності персоналу до праці та його професіоналізм. Тому на підприємствах застосовують оцінку персоналу, яка слугує критерієм професійних здібностей персоналу, показує особисті якості та перспективні можливості співробітників. Об'єктивно проведене оцінювання кандидата не лише дає можливість мати уявлення про те, як виконуватиме свою роботу новий робітник, а й значною мірою впливає на мотивацію його подальшої трудової діяльності.

Питаннями удосконалення процесу оцінювання персоналу займалися такі зарубіжні науковці: М. Холла, Б. Боденхамерата та ін. Серед українських та російських вчених проблемою оцінювання персоналу займалися Г. А. Дмитренко, С. В. Іванова, О. А. Грішнова та ін.

Розкриємо сутність проблеми методу оцінювання персоналу при прийомі на роботу за допомогою метапрограм.

Метапрограми — це особливості способу мислення людини, які визначають її поведінку. Вони формуються упродовж життя, використовуються несвідомо, при цьому їх практично неможливо “симулювати”. Метапрограми проявляються не лише в поведінці, але і в мові. Метапрограми можна розглядати як оціночні шкали, які мають два полюси. На основі метапрограм можна краще уявити, чи відповідає система установок людини необхідним критеріям для кандидата на вакантну посаду [3, 15].

Певна професія, посада висуває свої вимоги до людини, і успішним в ній швидше за все буде той співробітник, чиї особисті якості якомога повніше відповідають цим вимогам.

Для оцінки кандидатів існує більше 50-ти метапрограм, ми розглянемо 7 ключових метапрограм оцінки кандидатів.

Перша метапрограма називається “проактивність-рефлексивність”.

Люди “проактивного” типу звикли діяти швидко: щойно вони отримали завдання, як зриваються з місця і починають його виконувати. Їм притаманні невтомність і непосидючість, вони швидко реагують і починають стрімко діяти в різних, інко-

ли критичних ситуаціях. Такі люди, як правило, працюють за чотирьох: “вогонь в очах” — це про них! Люди “рефлексивного” типу вважають за краще спочатку розмірковувати, потім діяти, їм необхідний час і додаткова інформація для прийняття рішення [2, 53].

Метапрограма “мотивація досягнення результату”. Ми ставимо запитання: “Що для вас важливо в роботі?” — записуємо відповіді (критерії) кандидата, а після цього запитуємо: “Чому (... критерій) для вас важливий?” Для кожної відповіді (критерію) запитання ставимо окремо, їх має бути не менше трьох. Після відповіді кандидата робимо висновки: чи він прагне чогось досягнути, здобути, чи намагається уникнути невдачі. Наприклад, кандидат відповідає: “Хочу високу зарплату, тому що хочу купити квартиру, забезпечити достойний рівень життя собі і своїй родині”. Ця людина буде орієнтована на успіх. Але якщо на такий саме критерій вона відповість: “Тому що не хочу, щоб моя родина в чомусь мала потребу”, то це вже буде уникнення і ця людина орієнтована на уникнення невдачі.

“Референція” — метапрограма, яка вказує на джерело прийняття рішення, вибору цілей, оцінки, тобто буквально “хто вирішує”, “хто оцінює” — сама людина або зовнішні відносно неї джерела.

Ця метапрограма оцінюється таким запитанням: “Звідки ви знаєте, що те, що ви робили, було зроблене добре?” Тут є три критерії, які звучать як внутрішня референція — сам знає (внутрішньо); зовнішня референція — інші говорять, та факти і цифри.

Людина із внутрішньою референцією приймає рішення самостійно. Людина із зовнішньою референцією орієнтується на думку оточуючих та близьких (керівництво, колеги, сім'я). Факти та цифри притаманні людині сильно орієнтованій на кінцевий результат [2, 101].

Наступна метапрограма “масштаб”. Незважаючи на відсутність запитання, оцінити цю метапрограму дуже легко. “Глобальний” рівень спостерігається у кандидата, що говорить стисло, лаконічно та по суті, разом з тим відкрито і достатньо приязно, не вдаючись у зайві деталі, фокусуючись на кінцевій глобальній цілі, “специфічний” тип буде розказувати дуже детально та послідовно, вдаючись у різні подробиці, фокусуючись на мініцілях, з яких формується основна.

Наступна метапрограма “напряму уваги”, в якій так само немає запитання. З цієї метапрограми можна дізнатися, наскільки кандидат закритий чи відкритий до спілкування. Є такі критерії, як сам — короткі монотонні відповіді, немає рапорту, немає контакту очей; інший — живий, виразний, автоматичні реакції, є рапорт, є контакт очей. Чим більше кандидат замкнутий та недовірливий, тим більше його закритість від спілкування. А якщо відповідає відкрито, дивиться в очі, розповідь супроводжується жестами рук, такий кандидат відкритий, комунікабельний і готовий до співпраці.

Метапрограма “стресова реакція” допомагає виявити рівень стресостійкості, причому у форматі гнучкості мислення та психічних реакцій. На стрес і стресові ситуації різні

люди реагують по-різному. Комуś достатньо трохи хвилювання, і він вже швидко й легко потрапляє в досить глибокий стрес, а хтось може стикатися з факторами, які для більшості є стресовими, і при цьому цілком добре і спокійно себе почувати.

Реакція на стрес також є однією з метапрограм, що має три діапазони. Вона відображає, наскільки людина підвладна стресу, тобто наскільки змінюється її емоційний стан і фізіологія під впливом ситуації тиску. Ця метапрограма тісно пов'язана з явищем асоціації-дисоціації — психологічним механізмом, що визначає, як ми сприймаємо ситуацію: зсередини, занурюючись в неї, або ззовні, залишаючись осторонь.

У кожної людини є навички, асоціації і дисоціації. Кожна людина в різні періоди свого життя асоціюється або дисоціюється. При цьому є звичний спосіб, яким людина користується найчастіше. Саме з ним і пов'язана зазначена метапрограма.

Відчуття (асоційовано). Люди зі звичною реакцією "Відчуття" дуже легко асоціюються. Вони все сприймають дуже емоційно. Такі люди насилу можуть впоратися з високостресовими ситуаціями.

Роздуми (дисоційовано). Люди зі звичною реакцією "Роздуми" не асоціюються в момент стресової ситуації, а сприймають її дисоційовано, наче з боку. Емоційний рівень реагування у них дуже низький, аж до відсутності емоцій на ситуацію взагалі. Згадуючи минулу стресову ситуацію, вони залишаються спокійними. Такі люди здатні дуже добре й легко впоратися з високостресовими ситуаціями [2, 108].

Вибір. Великій кількості людей притаманна гнучкість у виборі власної реакції на стресові ситуації. Вони можуть вибирати, як їм реагувати — асоціюватися або дисоціюватися. Певний час вони можуть перебувати в роздумах, потім коротко й неглибоко асоціюватися, а потім швидко дисоціюватися.

Спеціалізоване запитання метапрограми: "Розкажіть про серйозну помилку на роботі?" Для якості перевірки запитувати краще нейтральним тоном.

Маркери. Невербальні: дихання, очі, колір / вологість шкіри, голос.

Якщо реакція "Відчуття", то ці показники змінюються під час того, як людина розповідає неприємний випадок, причому змінюються, видаючи її асоціацію (дихання, голос, очі, колір шкіри стають саме такими, як у тій ситуації, в яку вона занурюється).

Якщо реакція "Роздуми" — невербальні показники залишаються такими самими, як і під час решти розмови, тобто не змінюються, а відповідають тому контексту, в якому людина фізично перебуває в даний момент: інтерв'ю, наприклад.

Якщо реакція "Вибір", то невербальні показники можуть змінюватися дуже коротко і незначно, а потім швидко повернутися назад.

Метапрограма "Перевага умов праці" дає нам відповідь щодо типу відносин та поведінки людини на роботі, її зони комфорту. Наведемо запитання для цієї метапрограми, наприклад: "Розкажіть про найцікавішу роботу, на якій ви працювали?", або більш конкретне запитання: "Розкажіть, що найбільше вам подобалось у цій діяльності?", тобто

якусь конкретну функцію. Отримавши відповідь кандидата, ми зможемо оцінити мотивуючі умови праці і тут є три критерії: незалежність, близькість та командність [3, 283].

Отже, за допомогою спеціальних питань метапрограм під час структурованого інтерв'ю можна більш глибоко вивчити особистісні та професійні якості кандидата, що допоможуть визначити набір його компетенцій.

У підході “метапрограм” ми не розглядаємо людей як хороших чи поганих, кожне робоче місце унікальне і вимагає відповідного фахівця. Метапрограмний підхід дає можливість порівняти особисті якості людини і якісні вимоги посади, що робить його зручним інструментом для складання моделі компетенцій, підбору та оцінки персоналу компанії або команди, побудови кадрового резерву, написання посадових інструкцій.

Розуміння і врахування особливостей і якостей людини дають можливість більш точно мотивувати її до роботи. Це важливо в роботі менеджера з персоналу або будь-якого іншого керівника.

Література

1. *Грішнова О. А.* Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності / О. А. Грішнова // *Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики.* — 2010. — № 7. — С. 42–50.
2. *Иванова С. В.* Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 160 с.
3. *Холл М.* 51 метапрограмма НЛП. Прогнозирование поведения, “чтение” мыслей, понимание мотивов / Майкл Холл, Боб Боденхамер. — СПб.: Прайм-ЕВРО-ЗНАК, 2007. — 347 с.

ВИДЫ РИСКОВ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧАСТНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В процессе своей деятельности предприниматели сталкиваются с различными видами рисков, которые отличаются между собой местом и временем возникновения, совокупностью внешних и внутренних факторов, влияющих на их уровень и, следовательно, способом их анализа и методами описания.

Как правило, все виды рисков взаимосвязаны и оказывают влияние на деятельность предпринимателя. При этом изменение одного вида риска может вызывать изменение большинства остальных.

Классификация рисков означает систематизацию множества рисков на основании определенных признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия.

Наиболее важными элементами, которые легли в основу классификации рисков, являются:

- время возникновения;
- основные факторы возникновения;
- характер учета;
- характер последствий;
- сфера возникновения и др.

По времени возникновения риски распределяются на ретроспективные, текущие и перспективные. Анализ ретроспективных рисков, их

характера и способов снижения позволяет более точно прогнозировать текущие и перспективные риски.

По факторам возникновения риски подразделяются на:

Политические риски — это риски, обусловленные изменением политической обстановки, влияющей на предпринимательскую деятельность (закрытие границ, запрет на вывоз товаров, военные действия на территории страны и др.).

Экономические (коммерческие) риски — это риски, обусловленные неблагоприятными изменениями в экономике предприятия или в экономике страны.

По характеру учета риски делятся на внешние и внутренние.

К внешним рискам относятся риски, непосредственно не связанные с деятельностью предприятия или его контактной аудиторией (социальные группы, юридические и (или) физические лица, которые проявляют потенциальный и (или) реальный интерес к деятельности конкретного предприятия). На уровень внешних рисков влияет очень большое количество факторов — политические, экономические, демографические, социальные, географические и др.

К внутренним рискам относятся риски, обусловленные деятельнос-

тью самого предприятия и его контактной аудитории. На их уровень влияет деловая активность руководства предприятия, выбор оптимальной маркетинговой стратегии, политики и тактики и другие факторы: производственный потенциал, техническое оснащение, уровень специализации, уровень производительности труда, техники безопасности.

Классификация рисков по сфере возникновения, в основу которой положены сферы деятельности, является самой многочисленной группой. В соответствии со сферами предпринимательской деятельности обычно выделяют: производственный, коммерческий, финансовый и страховой риск.

Формируя классификацию, связанную с производственной деятельностью, можно выделить следующие риски:

Организационные риски — это риски, связанные с ошибками менеджмента компании, ее сотрудников; проблемами системы внутреннего контроля, плохо разработанными правилами работ, то есть риски, связанные с внутренней организацией работы компании.

Рыночные риски — это риски, связанные с нестабильностью экономической конъюнктуры: риск финансовых потерь из-за изменения цены товара, риск снижения спроса на продукцию, трансляционный валютный риск, риск потери ликвидности и пр.

Кредитные риски — риск того, что контрагент не выполнит свои обязательства в полной мере и в срок. Эти риски существуют как у банков (риск невозврата кредита), так и у предприятий, имеющих дебиторскую задолженность, и у организаций, работающих на рынке ценных бумаг.

Юридические риски — это риски потерь, связанных с тем, что законодательство или не было учтено вообще, или изменилось в период сделки; риск несоответствия законодательств разных стран; риск некорректно составленной документации, в результате чего контрагент в состоянии не выполнять условия договора, и пр.

Технико-производственные риски — риск нанесения ущерба окружающей среде (экологический риск); риск возникновения аварий, пожаров, поломок; риск нарушения функционирования объекта вследствие ошибок при проектировании и монтаже, ряд строительных рисков и пр.

Помимо вышеприведенных классификаций, риски можно классифицировать по последствиям:

- допустимый риск;
- критический риск;
- катастрофический риск.

Существует большое количество видов и классификаций рисков в зависимости от специфики деятельности компании. Отдельно классифицируются инвестиционные риски, риски на рынке недвижимости, риски на рынке ценных бумаг и пр.

РОЛЬ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СТРАТЕГІЧНОМУ НАБОРІ КОМПЕТЕНТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах господарювання вітчизняних підприємств особлива увага приділяється формуванню стратегічного рівня конкурентоспроможності підприємства, що обумовлює необхідність пошуку шляхів забезпечення його стійких конкурентних переваг, основою яких є ключові компетенції. Ключові компетенції є слідством інтеграції й комбінації різних ресурсів підприємства. Основою концепції ключових компетенцій є орієнтація на внутрішні інтелектуальні ресурси, а не на матеріальні ресурси і не на ринкову позицію, оскільки компетенції підприємства не з'являються самі собою, а досягаються свідомими зусиллями, у результаті тривалої й ефективної роботи, неодмінна умова якої — відбір персоналу з необхідними знаннями й навичками та організація колективної роботи для досягнення більш високих результатів. Отже, основою формування ключових компетенцій є персонал та створений ним інтелектуальний капітал підприємства.

У зв'язку з цим особливий інтерес являє поточне, зокрема, стратегічне управління персоналом. Дослідженню сутності та процесу розробки стратегії управління персоналом присвячено значну кількість нау-

ково-практичних праць зарубіжних та вітчизняних авторів, таких як М. Армстронг, Г. Деслер, С. П. Роббінс, Д. Торрінгтон, С. Тейлор, Л. Холл, А. Я. Кібанов, Ю. Лисенко, Ю. Г. Одегов, В. А. Савченко, М. Гусарова, С. Апенько, А. Коньшунова та ін. Проте питання співвідношення стратегії управління персоналом із загальною стратегією компетентної організації та іншими стратегіями її стратегічного набору є недостатньо визначеним.

Розглянемо підходи до стратегії управління персоналом та визначимо роль цієї стратегії у стратегічному наборі компетентної організації.

Діяльність підприємства має багатоплановий характер, що обумовлює необхідність існування певного переліку взаємозв'язаних стратегій, які являють "стратегічний набір". Стратегічний набір — це система стратегій різного типу, що розробляються підприємством на певний проміжок часу, які відображають специфіку функціонування й розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце і роль у зовнішньому середовищі.

Варто зазначити, що не може бути двох однакових стратегічних наборів, які розробляють підприємства,

навіть якщо вони належать до однієї і тієї самої галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з підприємств, особливостями адаптації мікросередовища підприємства до вимог зовнішнього оточення, а також ступенем активності впливу керівництва на формування середовища функціонування організації у цілому. Не буває двох однакових підприємств, тому не може бути двох однакових стратегічних наборів. Через це виникає необхідність у розробці обґрунтованого стратегічного набору, який буде правильним для даного підприємства і який можна досягти за допомогою наявного потенціалу і певних зусиль з його нарощування для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на тривалий період. Процес побудови стратегічного набору — це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управління. Виокремлюють такі стратегії: загальні для всього підприємства в цілому; загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами; функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства; ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального і товарного типів; для кожного з напрямів діяльності організації (як з виробництва різних товарів, так і з надання різних послуг). Загальні стратегії, що розробляються на рівні вищого керівництва, визначають головні напрями розвитку підприємства. Для забезпечення їх реалізації необхідно розробити стратегії підтримки, до яких належать ресурсні та функціональні стратегії (розробляються на рівні функціональних підрозділів) і

товарні стратегії (розробляються на рівні виробничих підрозділів).

Ефективно сформований стратегічний набір відображає досягнутий рівень розвитку підприємства, а також особливості й умови подальшого руху відповідно до вибраних стратегій. При цьому загальні стратегії визначають параметри стратегічного набору, що висуває високі вимоги до їх обґрунтованості та можливості реалізації. З іншого боку, стратегії підтримки (функціональні, ресурсні й товарні стратегії) забезпечують досягнення загальних стратегій, що зумовлює необхідність їх ретельного вивчення з позицій взаємодії і взаємовпливу. Дослідники виокремлюють різні функціональні стратегії, які необхідно розробляти в організації, при цьому акцентують увагу на таких, як: стратегія маркетингу, фінансова стратегія, виробництва, організаційних змін, стратегія управління персоналом. В. Г. Герасимчук називає дещо інший склад стратегічного набору: стратегія маркетингової діяльності, фінансова стратегія, стратегія виробництва, стратегія НДДКР, соціальна стратегія, стратегія структурних перетворень та екологічна стратегія. На думку автора, стратегічний набір компетентної організації обов'язково має включати стратегію управління персоналом як основу формування й розвитку такої організації у стратегічній перспективі, а також інноваційну стратегію, яку можна визначити як взаємозв'язаний комплекс технічних, технологічних та організаційних дій, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства і стійкий його розвиток. Останнім

часом особлива увага надається питанням управління персоналом, що зумовлено новим розумінням ролі людини в організації, коли персонал, його знання, вміння, ініціатива і заповзятливість оцінюється як життєво важливий ресурс організації. Тобто люди розглядаються як конкурентне багатство організації, яке потрібно розміщувати, розвивати, мотивувати разом з іншими ресурсами для досягнення стратегічних цілей підприємства. Це обумовлює підвищену увагу до питань стратегічного управління персоналом, під яким розуміється управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з урахуванням змін, що відбуваються зараз і відбуватимуться в майбутньому, в її зовнішньому і внутрішньому середовищі, яке дає змогу організації виживати, розвиватися і досягати своєї мети у довгостроковій перспективі.

Існують різні визначення поняття “стратегія управління персоналом” (СУП). Одним із визначень, яке найповніше, на погляд автора, розкриває сутність цього поняття, є визначення А. Кібанова, який розглядає стратегію управління персоналом як розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрям дій, які необхідні для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу і враховують стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості. Основними рисами стратегії управління персоналом є:

- її довгостроковий характер, що пояснюється націленістю на розробку і зміну психологічних установок,

мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів, що, як правило, потребує тривалого часу;

- зв'язок зі стратегією організації в цілому, врахування численних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки їх зміна викликає зміну або коригування стратегії організації та потребує своєчасних змін структури і чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю та методів управління. У цілому стратегія управління персоналом, на думку вітчизняних учених, є складовою загальної стратегії організації та слугує одним з інструментів реалізації її місії та поставлених цілей. Тобто сама стратегія управління персоналом та її складові визначаються залежно від обраної підприємством загальної стратегії (підприємницька стратегія, стратегія динамічного зростання, стратегія прибутковості, ліквідаційна стратегія та циклічна стратегія), та з орієнтацією на досягнення певних конкурентних переваг (на основі якості, низьких витрат, інновацій, використання кращих співробітників). Наприклад, підприємницька стратегія підприємства пов'язана з реалізацією проєктів з високим ступенем фінансового ризику, тому стратегія управління персоналом спрямована на пошук і залучення робітників-новаторів, ініціативних, контактних, готових ризикувати і таких, які не бояться відповідальності. У цьому випадку СУП має передбачати розвиток знань, умінь і практичних навичок персоналу, що дає йому можливість освоїти нові напрями діяльності компанії, забезпечує гнучкість мис-

лення і дій працівників, активну їх участь у розробці та реалізації нових проектів організації щодо виробництва товарів чи надання послуг. У сучасних умовах високої конкуренції вітчизняні підприємства мають бути компетентними у сфері своєї діяльності, що дасть можливість забезпечити достатньо високий рівень їх конкурентоспроможності. Забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності в стратегічній перспективі можливо за умови не тільки постійного вдосконалення, пошуку нового, використання новітніх технологій і методів організації виробництва й управління, скільки підготовки персоналу, що володіє унікальними знаннями і досвідом у певній сфері.

У процесі розробки стратегії управління персоналом компетентної організації необхідно враховувати її ключові компетенції, тобто здібності, які формують відмінні риси організації, що важко піддаються копіюванню та задовольняють першочергові потреби споживачів і дають можливість виходу на різні ринки. Розробляючи стратегію розвитку, компетентна організація має спиратися не лише на ті компетенції, які вже має, а й передбачати їх подальший розвиток або оволодіння новими компетенціями. Оскільки носіями ключових компетенцій є працівники організації, які акумулюють різноманітний (технологічний, організаційний, комунікативний тощо) досвід, то при розробці стратегії організація має бути націлена на розвиток ключових компетенцій, що передбачає насамперед систему розвитку персоналу як носі-

їв ключових компетенцій. У зв'язку з цим викликає інтерес погляд зарубіжних вчених, які виокремлюють три підходи до стратегії управління персоналом:

- універсальний підхід передбачає, що певні напрями політики і практики кадрової служби (служби управління людськими ресурсами) неодмінно приводять до високої якості роботи незалежно від конкретної стратегії, і завдання полягає в тому, щоб знайти ці напрями;

- підхід випадковості, або відповідності, полягає в тому, що в різних фірмах мають бути різні політика і практика служби персоналу залежно від стратегії організації та її зовнішнього середовища, що відповідає розглянутому вище підходу вітчизняних учених до зв'язку стратегії управління персоналом і загальної стратегії підприємства;

- підхід, заснований на врахуванні ресурсів, передбачає, що жоден із зазначених вище підходів недостатній, що кожна організація та її працівники — це унікальне явище, і тому політика і практика служби персоналу, що приводить до високої якості роботи, мають бути унікальними, розробленими тільки для даної фірми. З погляду формування і функціонування компетентної організації, при розробці стратегії управління персоналом слід використовувати третій підхід, в якому увагу зосереджено на досягненні стійкої конкурентної переваги за допомогою людського капіталу, а не на підлаштуванні людських ресурсів під поточну стратегічну мету. У центрі уваги — не тільки поведінка персоналу (як у моделі відповідності), а й їхні

навички, знання, відносини і компетентність, які мають більш стійку дію на тривалість життя фірми, ніж поведінка персоналу у нинішній момент часу. У даному випадку відношення між стратегією організації та стратегією управління персоналом розглядаються як модель цілісності, або як модель двигуна. Модель цілісності являє ситуацію, коли люди, які працюють в організації, розглядаються як ключ до досягнення конкурентної переваги, а не як засіб реалізації стратегії організації. Тобто без стратегії управління персоналом не може існувати жодна стратегія.

Модель двигуна пропонує більш радикальну форму, за якою стратегія управління персоналом займає основну позицію. Такий підхід передбачає перехід від розуміння людських ресурсів як виконавців стратегії до розуміння їх як рушійної сили в розробці стратегії.

Отже, можна зробити висновок, що при формуванні стратегічного набору компетентної організації стратегія управління персоналом має відігравати визначальну роль та бути інтегрованою із загальною стратегією та іншими стратегіями підприємства.

АНАЛІЗ СТАНУ РОБІТ З АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Успішність адаптації залежить від характеристик виробничого середовища і самого працівника. Чим складніше середовище, чим більша його відмінність від звичного середовища на колишньому місці роботи, чим більше пов'язано з нею змін, тим важче проходить процес адаптації.

Для того щоб одержати відгук від нових працівників ТОВ “АТІ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУП” щодо зазначеного питання, був використаний опитувальник.

Працівникам ТОВ “АТІ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУП” було запропоновано дати відповіді на такі питання:

1) Укажіть термін роботи в даній організації.

2) Ваше попереднє місце роботи або навчання.

3) Хто вплинув на ваш вибір професії?

4) У які періоди вам найбільш необхідна допомога керівника?

5) Як часто вам потрібна в роботі допомога колег?

6) У який період вашої діяльності ви відчули в собі професійні навички?

7) У який період ви відчули, що ввійшли в колектив?

8) Чи влаштовує вас займане місце в колективі?

9) Уявіть собі, що з якихось причин ви звільнилися з організації. Чи повернулися б ви через якийсь час на своє колишнє місце роботи?

10) Чи трапляються у вас конфлікти з керівником підрозділу, із заступником керівника, з виконавцями?

11) Якою мірою виражені у вашій роботі такі фактори: забезпеченість роботою; відповідність роботи професії; відповідність кваліфікації роботі; різноманітність роботи; відповідність характеру роботи здібностям і схильностям; можливість підвищення кваліфікації; інформованість про справи колективу; гарна заробітна плата; можливість просування; допомога і підтримка керівника; гарні відносини з адміністрацією; гарні взаємини з колегами по роботі; вдалий режим роботи; вдале робоче місце?

12) Якою мірою виражені у вашій роботі такі критерії: прагнення до глибокого знання справ в організації; інтерес до справ і перспектив колективу; увага до подій, що мають пряме відношення до професійних обов'язків; прагнення брати найактивнішу участь у прийнятті рішень; прагнення почату справу доводити до кінця; почуття належності до колективу; активне ставлення до оточуючих?

13) Матеріальна допомога з боку батьків.

14) Житлові умови.

15) Інтерес до просування.

16) Хто надав вам найбільш відчутну допомогу в процесі адаптації: співробітник відділу кадрів, лінійний керівник, наставник, колега по роботі або хтось ще?

17) Що допомогло вам у процесі адаптації: лекції, семінари, спеціальна література, фільми, слайди?

В опитуванні взяли участь 10 осіб: агент у справах продажу послуг, 4 інженери-програмісти, 2 інженери з сервісного обслуговування СУБД, 2 бухгалтери, 1 секретар-референт.

На основі отриманих результатів опитування можна зробити такі висновки. Працівники ТОВ “АТІ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУП” повною мірою забезпечені роботою, яка, як правило, відповідає професії та кваліфікації працівника. Рівень допомоги й підтримки керівника, відносини з адміністрацією, взаємини з колегами по роботі оцінено на рівні вище за середній. Разом з недостатньою поінформованістю про справи колективу (0,7 балів) виявлено високий рівень прагнення до глибокого знання справ в організації (2 бали) та інтерес до справ і перспектив колективу (2 бали). Спостерігається доволі високий рівень відчуття належності до колективу та активне ставлення до оточуючих, що позитивно характеризує колектив.

Загальна схема роботи з молодими фахівцями у ТОВ “АТІ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУП” включає такі елементи:

1. Співбесіда з Директором та менеджером з персоналу.

2. Соціальна адаптація молодого фахівця (1–3 місяці):

- для випускників ВНЗ — наказ про стажування, зустріч з керівником стажування, складання і затвердження індивідуального плану адаптації;
- для випускників технікумів — наказ про наставництво, зустріч з наставниками і підготовка плану адаптації на робочому місці.

3. Професійна адаптація на робочому місці (до 3-х років):

- стажування протягом року, наставництво;
- складання звіту про стажування;
- розгляд і прийняття рішення після завершення стажування;
- виконання завдань керівника на робочому місці;
- участь у раціоналізаторській роботі.

4. Підвищення ділової кваліфікації.

5. Аналіз професійної адаптації:

- оцінка потенціалу фахівця;
- оцінка індивідуального внеску;
- входження в трудовий колектив;
- можливість професійного висування.

КОРПОРАТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ: СУЩНОСТЬ, ЭЛЕМЕНТЫ И ЭТАПЫ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА

Ныне корпоративные коммуникации рассматриваются как наиболее комплексный подход к построению “идеального образа предприятия”. При этом все коммуникации на предприятии (как внешние, так и внутренние) рассматриваются в соответствии с долгосрочными стратегическими целями, как единый механизм.

Правильное построение корпоративных коммуникаций с внешними аудиториями (группами общественности) помогает компании построить долгосрочные отношения с бизнес-партнерами, обеспечить стабильные позиции на рынке, сформировать позитивный имидж и репутацию, завоевать лояльность клиентов и, следовательно, получить прибавочную стоимость бизнеса и прибыль.

Успешность бизнеса во многом зависит от лояльности целевых аудиторий к предприятию. Поэтому мы предлагаем рассматривать корпоративные коммуникации в четырех направлениях: 1. Формирование положительного имиджа предприятия (и/или его продуктов, услуг). 2. Формирование положительного имиджа топ-менеджмента предприятия. 3. Позиционирование

предприятий. 4. Информационная поддержка корпоративных событий предприятий.

По этим направлениям мы поэтапно формируем наиболее эффективную коммуникационную модель с учетом специфики бизнеса и рынка. Инструментарий при этом разнообразен:

- проведение коммуникационного аудита (количественный и качественный анализ коммуникаций);
- разработка концепций и PR-программ развития корпоративных коммуникаций;
- организация официальных и бизнес-мероприятий (открытие новых объектов, новых филиалов и офисов, VIP-приемы, конференции, презентации и семинары);
- целенаправленная работа с государственными и общественными организациями, профессиональными ассоциациями;
- разработка и реализация спонсорских и социальных программ.

Внутренние коммуникации, корпоративная культура, корпоративные ценности и нормы — эти понятия уже не замыкаются на

HR-службе, а выходят на глобальный уровень. В Европе, США, Японии уже давно формирование эффективных внутренних коммуникаций вошло в разряд обязательных условий успешного бизнеса. В Украине также руководители предприятий постепенно начинают понимать, что персонал организации живет и управляется теми же законами, что и любая другая общность, при взаимодействии с ним необходимо учитывать его особенности и культуру.

Налаженные внутренние коммуникации, богатая корпоративная культура, прозрачные системы мотивации — все это работает на повышение эффективности бизнеса. Поэтому развитие внутренних коммуникаций — это инвестиции в сегодняшнюю стабильность и будущую перспективу, инвестиции в рост нематериальных активов.

Специфика внутренних коммуникаций состоит в том, что, с одной стороны, для сотрудников компании ее деятельность является неотъемлемой и важной частью их собственной деятельности и поэтому приобретает для них важное значение. С другой стороны, поскольку они являются проводниками этой деятельности, то они, как никто другой, могут видеть, насколько провозглашенные ценности совпадают с реальными. В результате они делают выводы о том, что, для чего и как делается в компании и на этом этапе возникает или чувство удовлетворенности своим членством в данной организации или, наоборот, неудовлетворенности работы в ней.

Информационная система на предприятии — это среда, обеспе-

чивающая целенаправленную деятельность предприятия. То есть она представляет собой совокупность компонентов (информация, процедуры, персонал, аппаратное и программное обеспечение), объединенных регулируемыми взаимоотношениями для формирования организации как единого целого и обеспечения ее целенаправленной деятельности. И как следствие этого определения, эффективность информационной системы может быть оценена только в терминах ее вклада в достижение организацией ее стратегических целей.

Миссия информационных систем — это производство необходимой для предприятия информации для обеспечения эффективного управления всеми его ресурсами, создание информационной и технической среды для осуществления процесса управления.

Процессы, обеспечивающие работу информационной системы любого назначения:

- выявить информационные потребности;
- осуществить отбор источников информации;
- осуществить сбор информации;
- осуществить ввод информации из внешних или внутренних источников;
- выполнить действия по обработке информации, оценке ее полноты и значимости и по предоставлению ее в удобном виде;
- вывести информацию для предоставления потребителям или передачи в другую систему;

- организовать использование информации для оценки тенденций, разработки прогнозов, оценки альтернатив решений и действий, выработки стратегии;
- организовать обратную связь — по информации, переработанной людьми данной организации, осуществлять коррекцию входной информации.

Важную роль в развитии корпоративных коммуникаций на предприятии играют коммуникационные сети, которые используются в организациях, на предприятиях.

Коммуникационная сеть рассматривается как система физических каналов связи и коммутационного оборудования, реализующего тот или иной низкоуровневый протокол передачи данных. Она описывается совокупностью узлов и каналов связи, которые их соединяют. Узлы сетей обеспечивают обработку и хранение данных, также их коммутации.

Рассматривая проблемы формирования и развития корпоративных коммуникаций на предприятии, не можем обойти и такое понятие, как “коммуникационный процесс”. Коммуникационный процесс на предприятии следует рассматривать как обмен информацией между двумя и более людьми. Основная цель процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, то есть сообщений.

В процессе обмена информацией выделяют четыре базовых элемента: отправитель — лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее; сообщение — собственно информация, закодирован-

ная с помощью символов; канал — средство передачи информации; получатель — лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача — составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Указанные этапы таковы: зарождение идеи; кодирование и выбор канала. Отправитель должен с помощью символов закодировать информацию, используя слова, интонации и жесты. К общеизвестным каналам относятся: передача речи и письменных материалов, электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Часто для достижения эффективности сообщения используют два или большее число средств коммуникаций; передача сообщений; декодирование — перевод символов отправителя в мысли получателя.

При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Исходный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю. Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией.

Двусторонний обмен информацией хотя и протекает медленнее, но более точен и повышает уверенность в правильности интерпре-

тации сообщений. Обратная связь повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам устранять препятствия. Источники помех, которые создают препятствия на пути обмена информацией, варьируют от языка (в вербальном или невербальном оформлении), различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным.

Устойчивое стремление к коммуникации и понимание людей яв-

ляется залогом успешной профессиональной деятельности менеджера.

В итоге, обобщая все вышеизложенное, важно понять, что корпоративные коммуникации являются связующим звеном между целью и результатом, руководителем и подчиненным, производителем и потребителем. С их помощью можно или достичь согласия и понимания, или же, наоборот, прийти к полному противостоянию. Какой путь будет выбран, полностью зависит от корпоративной стратегии руководства организации.

ВИЗНАЧЕННЯ ПРИНЦИПОВИХ ПІДХОДІВ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ВНУТРІШНІХ КОРПОРАТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ У КОЛЕКТИВІ ЮРИДИЧНОЇ ФІРМИ

Внутрішні комунікації були і лишаються надзвичайно важливими не тільки для юридичних фірм, а й у цілому для сфери професійних послуг. Ефективні внутрішні комунікації всіх напрямів — це одне з основних завдань будь-якої організації. Тож мета внутрішніх комунікацій — це налагодження ефективних і лояльних відносин між працівниками та керівництвом. При цьому, комунікації мають працювати в усіх напрямках — знизу вгору, згори вниз і по горизонталі. Чи не основною умовою ефективності цього процесу є наявність зворотного зв'язку.

Колектив юридичної компанії — це осередок талановитих особистостей, які постійно прагнуть до оновлення своїх знань та поглинання інформації. Успіх юридичного бізнесу прямо залежить від того, як юристи вміють використовувати інформацію.

Проблема комунікацій, розвитку інноваційних комунікаційних технологій викликають інтерес серед багатьох учених. Цим проблемам свої праці присвятили Н. Грицак, Ю. Наврузов, Г. Почепцов, М. Татарчук, О. Стельмашенко та ін.

Висвітliamo принципові підходи до вдосконалення внутрішніх корпоративних комунікацій у роботі колективу юридичної фірми.

Працівники відіграють важливу роль у формуванні репутації своєї фірми. Правильна побудова внутрішніх комунікацій в юридичній фірмі сприяє об'єднанню зусиль всієї команди задля досягнення єдиної мети, культивує відчуття причетності до спільного результату, а також підвищує продажі та продуктивність роботи компанії.

Ми пропонуємо своє бачення у визначенні та взаємодії принципових підходів у формуванні та вдосконаленні внутрішніх корпоративних комунікацій у роботі колективу ЮФ “Василь Кісіль і Партнери”. Це такі підходи:

1. Вплив внутрішніх комунікацій на формування бренду фірми.
2. Інструменти організації внутрішніх комунікацій у фірмі.
3. Використання комунікацій для підвищення продажів та такого інструменту, як cross-selling.
4. Методи створення доброзичливого мікроклімату в колективі, культивування командного духу.

5. Формування відчуття гордості у співробітників за належність до компанії.

6. Нівелювання проблеми дискомунікації між юридичним та адміністративним складом колективу.

Розглянемо їх детальніше.

1. Розуміння впливу внутрішніх комунікацій на формування бренду фірми.

Внутрішні комунікації є ефективним інструментом побудови бренду фірми. Із цією метою можна використовувати як регулярні, так і ситуативні інформаційні приводи. До регулярних належить розсилка новин, розробка Інтранет-сервісів і так званих facts sheets, короткі інформаційні довідки про клієнтів та наявні проекти.

До ситуативних інструментів можна віднести внутрішні зустрічі та наради перед участю в щорічних конференціях міжнародних профільних організацій, таких як IBA, INTA, IFA тощо. На таких зустрічах партнери та юристи обговорюють, що і як представляти зарубіжним колегам, в якому ракурсі представляти суміжні практики фірми тощо.

Слід звернути особливу увагу на присутність у соціальній мережах, та, зокрема, у професійній мережі LinkedIn, а також використовувати найкращі здобутки у сфері управління взаємовідносинами з клієнтами.

У маркетинговому світі така система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM, Customer Relationship Management) являє собою прикладне програмне забезпечення, призначене для автоматизації взаємодії з клієнтами, зокрема, для підвищення рівня продажів, опти-

мізації маркетингу й поліпшення обслуговування клієнтів. Така автоматизація відбувається завдяки збереженню інформації про клієнтів та історії взаємин з ними, встановлення й поліпшення бізнес-процедур і подальшого аналізу результатів. Прикладом інструментів для ефективної побудови комунікації всередині фірми можуть бути такі програми, як Microsoft Active Directory, Office Communicator, Microsoft Office SharePoint, InfoPath, Jive. Наприклад, остання дає можливість створювати персональні профілі співробітників, групи, проводити навчання, голосування, опитування тощо.

Важливим є і внутрішній бренд. Шлях до міцного внутрішнього бренду може здатися простим і логічним — винаймати лише найкращих співробітників, які стануть візиткою компанії, і докладати зусиль для того, щоб це місце роботи перевершило їхні найбільші сподівання. Але, доведеться витратити чимало часу на ретельний пошук і відбір якісного персоналу, провести копітку роботи з навчання і професійного розвитку співробітників, докласти величезних зусиль і ресурсів для створення сприятливої робочої атмосфери, згуртування колективу і зміцнення командного духу (teamspirit). Методів і способів тут безліч: грамотний рекрутинг, спільне проведення часу, відкритість керівництва до нових ідей, якісний адміністративний персонал, внутрішні і зовнішні професійні тренінги, мотиваційні програми.

Внутрішній бренд потрібно не лише побудувати, а й постійно підтримувати і всіляко зміцнювати

його. Кожен співробітник повинен пишатися своєю роботою, колективом і мимоволі виносити це назовні. У такому випадку внутрішній бренд стане не лише потужною підтримкою зовнішнього, а й на рівних сприятиме створенню ідеальної репутації в очах клієнтів.

2. Використання комунікацій для підвищення продажів та такого інструменту, як cross-selling. У світовій практиці cross-selling — це маркетинговий хід, результатом якого є мотивація клієнта зробити ширше замовлення за рахунок вибору супутніх послуг та послуг, що взаємодоповнюють одна одну.

Перехресному продажу послуг в юридичній фірмі може заважати низька обізнаність юристів про діючі проекти й клієнтів суміжних практик та неефективна система управління контактами, зокрема, відсутність чіткої інформації про джерела контактів. Обов'язковою умовою створення ефективної системи перехресних продаж у компанії також є і наявність мотивації самих юристів до залучення клієнтів до нових проектів у суміжних практиках.

3. Інструменти організації внутрішніх комунікацій у фірмі.

Ефективними внутрішні комунікації є при комплексному використанні різних інструментів. Для кожної фірми цей набір є своїм. В ЮФ “Василь Кісіль і Партнери” застосовуються такі інструменти: корпоративні свята та колективні заходи; тренінги й тим-білдинги; використання фірмового стилю та дотримання корпоративних правил поведінки; соціальні проекти; інформативні електронні листи тощо.

Корпоративи організовуються фірмою з нагоди важливих свят: день народження ВКП, Новий рік, День юриста тощо. Влітку також традиційно влаштовуються корпоративи. Формат таких свят завжди різний: від звичайного фуршету в офісі до колективної гри в боулінг чи прогулянки на яхті. Приємно, що працівники фірми інколи з власної ініціативи об'єднуються і проводять час разом, ходять у театри, подорожують під час відпусток. У колективі склалася дружня атмосфера, що є зрозумілим, адже деякі представники працюють у ВКП вже майже десять років.

Застосування фірмового стилю — використання брендованого офісного приладдя: ручок, папок, килимків для комп'ютерних мишок, щоденників тощо — це потужний візуальний інструмент комунікації, що єднає команду. Вирізняє колектив фірми й корпоративна поведінка. Поважне ставлення до клієнтів фірми проявляється в усьому — від манери спілкування по телефону до зовнішнього вигляду всіх без винятку працівників юридичної фірми.

Соціальні проекти допомагають виявити особисті якості людини. В ході реалізації соціальних програм працівники демонструють свою громадську позицію, активність, а також такі якості, як чуйність, співпереживання, доброта, відповідальність тощо.

З метою нагадування чи інформування працівників фірми про важливі події чи новини використовується електронна розсилка — найбільш зручний та оперативний засіб поширення інформації. Інформування

персоналу про зміни у компанії відбувається зі шпальт корпоративної газети, розсилки електронною поштою, сторінки у Facebook. Це допомагає ЮФ “Василь Кісіль і Партнери” бути “on the same page”, рухатися в одному напрямку і бути справжньою командою.

Інновації також можуть стати гарним засобом для ефективних внутрішніх комунікацій. Корпоративний сайт, внутрішня розсилка, корпоративна політика — все це при належному та якісному виконанні стане потужною допомогою для згуртування команди, інформування співробітників і створення власного внутрішнього корпоративного стилю.

Ще одним інструментом може стати регулярне проведення опитувань співробітників — як анонімних, так і під час особистих внутрішніх зустрічей. За їх допомогою співробітники можуть висловити власну думку, запропонувати поліпшення або відзначити проблеми. Результати подібних опитувань дуже важливо брати до уваги і навіть намагатися впроваджувати слушні пропозиції чи ідеї, адже тоді працівники безпосередньо зможуть побачити свій внесок у загальну справу і відчути свою причетність до чогось більшого.

Останній інструмент, швидше, перший за важливістю для внутрішніх комунікацій — це хороше й тепле ставлення до співробітників. Співробітник, який відчуває себе важливим і потрібним, який розуміє, що його підтримує керівництво, знає, в якому напрямку рухається фірма, і що його тил — це міцний і дружний колектив. Інструментом для побудо-

ви внутрішніх комунікацій є діалог з внутрішнім клієнтом фірми — її співробітником. При побудові такого діалогу надзвичайно важливим є рівень прозорості та відкритості партнерів фірми в окресленні перед співробітником перспектив його розвитку в компанії.

Також необхідно згадати про соціальні мережі як новітній інструмент спілкування фірми зі своєю внутрішньою цільовою аудиторією. Юристи з великою зацікавленістю та ентузіазмом відстежують інформацію, яка публікується не тільки на корпоративному сайті, а й на сторінці фірми у Facebook, а надто якщо така інформація стосується їхньої участі в юридичному проекті або виступу на різних заходах. Більше того, варто підкреслити, що соціальні мережі можуть бути й ефективним інструментом для рекрутингу.

Слід поглянути на систему внутрішніх комунікацій не як на відокремлений бізнес-процес, а як частину загальної операційної системи фірми. В такому разі внутрішні комунікації є важливою складовою двох бізнес-процесів: управління ризиками та управління знаннями.

Якщо поглянути на внутрішні семінари та case-studies як на інструмент внутрішньої комунікації, то крім суто технічної передачі знань (або, не дай боже, відбування провини) старшими юристами можна розгледіти такі додаткові переваги: спілкування юристів різних практик (вкрай важливо для великих за розміром фірм); потенціал для розвитку бізнесу та підтримки відносин з клієнтом; можливість розробки інновативного продукту.

Такий підхід вкрай змінює порядок денний як того, хто опікується внутрішніми комунікаціями, так і того, хто відповідає за управління знаннями у фірмі.

4. Найефективніші методи для створення максимально доброзичливого мікроклімату в колективі, культивування командного духу. Усе починається з партнерів, адже саме вони загалом приймають рішення стосовно того, хто має бути в колективі. Керівники — відповідальні за загальну атмосферу і повинні максимально враховувати як власні бажання й інтереси, так і своїх колег. Для цього максимально ефективними є методи спілкування і реагування. Буденні фрази, озвучені з інтересом та посмішкою, сприяють формуванню дружнього ставлення та підвищенню командного духу.

Для підняття командного духу варто використовувати поєднання методів спілкування та “безвихідної ситуації не буває”. Розуміючи, що від колективу можна отримати в будь-якому випадку підтримку, що команда — це сила, що за колегами “як за стіною”, немає необхідності приховувати свої страхи та невдачі. У таких випадках немає відчуття непотрібності чи зневаги, а, навпаки, додається впевненість, бажання підкорити будь-які вершини, допомагати в реалізації цілей.

5. Формування почуття гордості у персоналу за належність до компанії. Для відчуття належності до фірми найефективнішим є метод “відкритих дверей”. Дуже важливо керівникам компаній здійснювати контроль над усіма проектами, що, у свою чергу, відкриває їхні двері

перед працівниками для отримання порад та переймання досвіду. Такий підхід сприяє тому, що відбувається діалог не тільки між партнерами та юристами, а й між самими юристами, які разом знаходять шляхи вирішення будь-яких питань. Недарма кажуть: “Одна голова — добре, а дві — ще ліпше!”

Для відчуття гордості та причетності до успіхів варто використовувати метод “приємних несподіванок”: оголошення на загальному засіданні про перемогу в суді, висвітлення такої інформації, премії, запрошення на урочисті заходи. Найідеальніше робити такі несподіванки “з родзинкою”, з сюрпризом, підкреслюючи важливість події чи завершення проекту.

Як вже зазначалося, однією з основних (можливо, й найсерйознішою) проблем внутрішньої комунікації є проблема внутрішньої комунікації між партнерами юридичної фірми. Саме дискомунікація між цими ключовими в юрфірмі людьми може призвести до сумних наслідків. І найсумнішим є те, що ніхто, крім партнерів, подібних проблем не бачить та не відчуває, хіба що дуже досвідчений HR-професіонал, який тривалий час працює з партнерами (що, на жаль, трапляється не часто в силу певних причин, у тому числі й реалій нашого ринку та бізнес-культури). І ніхто, крім самих партнерів, не може визначити такі проблеми на початкових етапах їх зародження, а головне — передбачати та запобігати їм, поки вони не переросли у внутрішній конфлікт. У таких випадках вдаються до допомоги зовнішніх консультантів та

кризис-менеджерів. Або ж керуючий партнер наділяється особливими повноваженнями і виступає у ролі такого менеджера.

6. Нівелювання проблеми дискомунікації між юридичним та адміністративним складом колективу. Найкращим способом усунути проблеми можливих дискомунікацій між адміністративним та юридичним складом колективу є мотивування адміністративного персоналу до комуніціювання із юридичним персоналом й особливо з партнерами/керуючим партнером.

Для досягнення максимального ефекту в комунікаціях з юристами та партнерами адміністративний персонал має дуже добре розуміти “природу” юриста та специфіку роботи юристів у юридичних фірмах. Адміністративна команда повинна вміти дивитися на світ та питання, що виникають у процесі діяльності фірми, очима юриста. Також адміністративний персонал має володіти принаймні базовими навичками побудови ефективних комунікацій у корпоративному середовищі.

Проте ключовим моментом усе ж таки є мотивація на спілкування. Як свідчить практика, трапляються випадки, коли самі юристи не мотивують членів адміністративної команди на активну комунікацію та приділяють мало часу на вибудовування відносин із адміністрацією. У результаті може виникнути ситуація, коли, наштотхнувшись кілька разів на відсутність зворотного зв'язку або на відмовку, член адміністративної команди втрачає бажання виходити з будь-якими ініціативами (так звана проактивність) і все переходить

у формальний режим. Крім того, будемо відвертими, багато юристів та партнерів не сприймають членів адміністрації такою ж частиною команди, як своїх колег-юристів.

Отже, політика комунікацій у компанії завжди сприяє двом основним напрямкам розвитку: створенню позитивного мікроклімату в колективі та просуванню бренда на ринку. Є лише одне правило, яке керівництво фірми намагається виконувати: позиціонування як усередині компанії, так і на ринку. Для цього використовується безліч механізмів — від правил листування електронною поштою і корпоративного журналу до проведення семінарів з клієнтами в офісі компанії.

Зважаючи на все зазначене вище, можемо відзначити, що керівникам юридичних компанії слід приділяти більшу увагу формам і засобам спілкування персоналу. Виділений час для регулярного, продуктивного спілкування з адміністративним персоналом з боку партнерів/керуючого партнера, тим-білдінг, делегування профільних завдань фахівцям-професіоналам з числа адміністрації — це те, що є необхідним для поліпшення та підвищення ефективності внутрішніх комунікацій та нівелювання проблем дискомунікацій між адміністративним та юридичним персоналом у Адвокатського об'єднання “Юридична Фірма “Василь Кісіль і Партнери”.

Література

1. *Наврузов Ю.* Роль коммуникации в организациях // Менеджмент в России и за рубежом. — 2003. — № 6. — С. 26–29.

2. *Почепцов Г.* Соціальні комунікації і нові комунікативні технології. — К.: К.І.С., 2010. — № 1. — С. 19–26.
3. *Татарчук М. І.* Корпоративні інформаційні системи: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2005. — 291 с.
4. *Грицак Н.* Внутрішні комунікації: вчимося розмовляти. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.agro-business.com.ua/2011-05-11-22-48-24/1440-2013-03-14-06-59-04.html>
5. *Стельмашенко О. В., Бутрик Г. О., Діденко О. О.* Корпоративна культура як сучасна ідеологія управління персоналом. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/3_ANR_2012 / Economics/6_99560.doc.htm](http://www.rusnauka.com/3_ANR_2012/Economics/6_99560.doc.htm)

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ЕТАПИ СТАНОВЛЕННЯ ЛОГІСТИКИ

Логістика (англ. *logistics* від грец. λόγος (логос), що є пропорція, підрахунок, підстава, промова) може розглядатися як:

1. Наука про оптимальне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в економічних адаптивних системах із синергічними зв'язками.

2. Галузь бізнесу або функція в корпорації, функцією якої є забезпечення переміщення та зберігання продукції та сировини для забезпечення виробництва та продажу.

Слово “логістика” відоме ще з часів Римської імперії, де службовці, які займалися розподілом продуктів харчування, називалися “логістами” або “логістиками”. Наукою логістика стала завдяки розвитку військової справи. Так, візантійський цар Леон VI (865–912 рр.) вважав, що завданням логістики є сплачувати данину армії, належно постачати їй зброю і військове майно, вчасно й повною мірою піклуватися про її потреби та належно здійснювати підготовку кожного акту військового походу, робити правильний аналіз місцевості з огляду на пересування армії та сили супротивника й відповідно до цих функцій управляти та керувати, тобто розпоряджатися ру-

хом і розподілом власних збройних сил.

Виділяють три етапи вдосконалення логістики:

- Перший етап — 60-ті роки XX ст. — характеризується інтеграцією складського господарства й транспорту та координацією їх використання. На цьому етапі транспорт і склад починають працювати на один економічний результат, за єдиним графіком та узгодженою технологією.

- Другий етап — початок 80-х років XX ст. — до взаємодії складування та транспортування починає підключатись планування виробництва. Це дало змогу підвищити якість обслуговування споживачів за рахунок своєчасності виконання замовлень, поліпшити використання обладнання.

- Третій етап почався з середини 1980-х років і характеризується інтеграцією усіх ланок матеріального потоку. З'являються сучасні комунікаційні технології, які дають можливість забезпечити швидке проходження матеріальних та інформаційних потоків і здійснювати моніторинг усіх фаз руху продукту від джерела сировини до кінцевого споживача. У 80–90 роках XX ст. ос-

новним завданням логістики стала розробка обґрунтованих пропозицій, які сприяли б досягненню найбільшої ефективності роботи фірми, збільшенню її ринкової частки й отриманню переваг перед конкурентами, а також створенню ефективної системи регулювання і контролю матеріальних та інформаційних потоків.

У найширшому сенсі логістикою називають будь-які процеси, пов'язані з транспортуванням, зберіганням та обробкою будь-яких предметів.

Термін “логістика” вперше був застосований у військових операціях і стосувався насамперед процесів забезпечення армійських підрозділів. Останніми роками, однак, термін набув широкого вжитку в бізнесі й тепер асоціюється саме з корпоративною лексикою.

Сучасне уявлення про логістику сильно відрізняється від оригінального. Якщо раніше термін описував фізичний рух сировини і товарів, то тепер він включає **планування, закупки, транспортування та зберігання**. Подальшим розвитком логістики є термін **управління ланцюгом поставок (SupplyChainManagement)**, що є свідченням зростаючого розуміння компаніями важливості координації усіх функцій і **бізнес-процесів**.

Основні поняття логістики

Логістична система — адаптивна система із зворотним зв'язком, що виконує ті чи інші логістичні функції та операції, складається, переважно, з декількох підсистем і має доволі розвинені зв'язки із зовнішнім середовищем. Як логістичну систему можна розглядати промислове під-

приємство, територіально-виробничий комплекс, торговельне підприємство тощо.

Логістична операція — відособлена сукупність дій, скерована на перетворення матеріального та інформаційного потоку. Традиційними логістичними операціями вважаються: складування, транспортування, комплектація, навантаження, розвантаження, внутрішні переміщення сировини, матеріалів, напівфабрикатів у виробничому процесі, а також збирання, збереження та обробка даних інформаційного потоку.

Система з синергічними зв'язками забезпечує приріст загального ефекту кооперованих дій елементів системи до величини більшої, ніж сума ефектів тих самих елементів, що діють незалежно.

Виділяють два види функцій логістики згідно з її завданнями:

- Оперативні.
- Координаційні.

Оперативний характер функцій пов'язаний з безпосереднім управлінням матеріальних цінностей у сфері постачання, виробництва та розподілу.

До функцій логістичної координації відносять:

1. Виявлення й аналіз потреб у матеріальних ресурсах різних фаз виробництва.
2. Аналіз ринків, на яких здійснює діяльність підприємство, і прогнозування поведінки інших джерел цих ринків.
3. Обробка даних, що стосуються замовлень і потреб клієнтів.
4. Оперативне планування з метою зниження запасів, не знижуючи

ефективності виробничої та збутової діяльності фірми.

Згідно з іншою класифікацією виділяють такі логістичні функції:

- Інтегруюча — формування процесу руху матеріального потоку як єдиної цілісної системи.

- Організуюча — забезпечення взаємодії та узгодження стадій і дій учасників руху матеріального потоку.

- Управляюча — підтримка параметрів матеріалопровідної системи в заданих межах.

МЕХАНІЗМ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В Україні управління ризиками розуміється як функція, що носить фрагментарний характер і спрямована насамперед на запобігання або мінімізацію збитку. Це відбувається через те, що управлінці, які обіймають посаду ризик-менеджера, невідривно пов'язані зі сферою страхування. Тим часом ризики, з якими стикаються господарюючі суб'єкти в процесі своєї діяльності, вкрай різноманітні і тому вимагають інтегрованого підходу до їх управління. А це означає, що головне завдання ефективного ризик-менеджменту — використовувати досягнення різних галузей знань з метою амортизації, демпфування і зниження рівня ризиків. Поза сумнівом, що орієнтація на поліпшення підсумків діяльності господарюючих суб'єктів не може не фокусувати увагу на проблемі управління ризиками в сучасних умовах. Таким чином, зазначені аргументи свідчать про необхідність проведення дослідження механізму ризик-менеджменту і проблем, пов'язаних з підвищенням його ефективності.

Ризик оточує нас в часі й просторі, є складною та неминучою частиною нашого життя. Особливо ця проблема актуальна сьогодні, коли українські підприємства, незалеж-

но від форми організації (ПАТ, ЗАТ, ТОВ тощо) і власності (державна, приватна та ін.) в процесі своєї фінансово-господарської діяльності схильні до ризиків, властивих країнам з ринковою економікою. Якщо в недалекому минулому (у радянський період) держава практично переймала на себе всі ризики економічних організацій, то в ринковій Україні ситуація докорінно змінилася — господарюючий суб'єкт змушений самостійно вживати заходи із дозволу або зниження міри впливу підприємницьких і фінансових ризиків.

У діяльності ризик-менеджерів є свої особливості. При організації підрозділу ризик-менеджменту необхідно дотримуватись кількох принципів. По-перше, функції прийняття і контролю ризику в економічній організації мають бути розведені. Управлінець, який працює з тим або іншим ризиком, не повинен сам визначати допустимий його рівень. По-друге, ризик-менеджерові необхідний прямий вихід на вищих керівників. Часто події розвиваються за несприятливим сценарієм — дуже стрімко, і саме тому ризик-менеджери повинні мати можливість донести свою ін-

формацію без тяганини. По-третє, топ-менеджери завжди мають бути поінформовані про стан справ з ризиками. На малих підприємствах ризик-менеджером підприємства є перший керівник, тому він може використовувати найефективнішу форму організації ризик-менеджменту (з позиції питомих витрат на 1 грн зниження міри того чи іншого ризику) — послуги профільної консалтингової організації. В Україні на сьогодні відсутній попит, що сформувався, з боку малих підприємств на послуги з управління ризиками і ризиковими вкладеннями капіталу, а консалтингові компанії переважно спеціалізуються на маркетингових послугах і послугах з бухгалтерського супроводу. Слід також відзначити, що конкретна модель організації ризик-менеджменту на підприємстві істотно залежить від міри важливості для конкретного українського підприємства проблеми дозволу ризику (уникнення, утримання, передача) і проблеми зниження міри ризику (управління якістю, диверсифікація, хеджування, управління капіталом). Нині крупні українські нефінансові компанії (безпосередньо або через фінансові організації) активно здійснюють різні фінансові операції на організованих фінансових ринках і тим самим піддаються значним фінансовим ризикам (ціновим, кредитовим і операційним), при цьому зберігаючи певні (деколи монопольні) позиції на окремих сегментах товарних ринків. Для таких підприємств конкретна модель організації ризик-менеджменту повинна відображати значущість конкретного вигляду фінансових (інвести-

ційний, ринковий, не ліквідності та ін.) і підприємницьких (майновий, транспортний, виробничий та ін.) ризиків шляхом виділення в структурному підрозділі ризик-менеджменту спеціальної служби із управління конкретним виглядом ризику (наприклад, “Управління транспортними ризиками”, “Управління цінovими ризиками” і т. ін.).

Становлення і розвиток ризик-менеджменту на українських підприємствах значною мірою залежить від наявності відповідних умов із підбору профільних фахівців. На жаль, на сьогодні в Україні відсутня налагоджена система підготовки і перепідготовки фахівців з управління підприємницькими та фінансовими ризиками. У деяких навчальних закладах робляться спроби із перенавчання економістів і фінансистів на фінансових інженерів у рамках програм підвищення кваліфікації. Але цього недостатньо: потрібна цілісна програма професійної перепідготовки “ризик-менеджмент на підприємстві”, яка дала б можливість здійснити цільову підготовку ризик-менеджерів, що відповідають сучасним вимогам ринкової економіки. До певної міри розв’язання кадрової проблеми вбачається і в тому, чи передивляються ВНЗ свої навчальні плани з економічних спеціальностей з введенням як нових дисциплін (таких, як “Фінансова інженерія”, “Управління фінансовими і підприємницькими ризиками”, “Ухвалення фінансових рішень в умовах ризику і невизначеності” та ін.), так і з виділенням в рамках існуючих дисциплін спеціальних підрозділів (наприклад, таких як “Аналіз

фінансових ризиків” в дисципліні “Фінансовий аналіз” і т. п.). Для нефінансових підприємств і організацій повчальним є накопичений досвід організації ризик-менеджменту у фінансових компаніях, і особливо в кредитних організаціях. Йдеться передусім про досвід роботи відділів внутрішнього аудиту та економічного аналізу українських комерційних банків. Звичайно, на відміну від кредитних організацій, у нефінансових компаній немає наглядового державного органу як Нацбанк України, який вживає заходи із дотримання комерційними банками умов мінімізації їх сукупних ризиків. Проте, сам підхід зі створення спеціалізованих структурних підрозділів із управління ризиками застосовується і нефінансовими підприємствами. Для подальшого розвитку ризик-менеджменту в українських економічних організаціях особливо актуальна робота із розробки єдиної методології організації управління ризиками у нефінансових компаніях, а також методичних положень для деяких галузей національної економіки (транспорт, енергетика, сільське господарство, торгівля тощо).

Наукова новизна полягає в інтеграції інституту прогнозування до структури управління ризиками, з визначенням його функції і завдань у сфері проблеми мінімізації ризиків господарюючих суб’єктів. Обґрунтовано необхідність розвитку механізму ризик-менеджменту на українських підприємствах; виявлено та описано чинники, що формують

механізм ризик-менеджменту в сучасних умовах, серед яких особливо відзначені такі: мінливість цін, глобалізація товарних і фінансових ринків, податкова асиметрія, недостатнє впровадження у виробництво результатів науково-технічного прогресу, надмірне захоплення вітчизняними підприємствами інститутом страхування як інструментом мінімізації ризиків; обґрунтовано положення про прогнозування як превентивний захід у структурі ризик-менеджменту.

Теоретична значущість нашого дослідження полягає в обґрунтуванні ефективності використання прогнозування з метою ризик-менеджменту в сучасних українських умовах. Результати дослідження розвивають теоретичні уявлення в галузі прогнозування та управління ризиками, а також можуть бути використані для подальшої наукової розробки теорії управління системою економічних ризиків господарюючих суб’єктів.

Практична значущість визначається прикладним характером проведених досліджень, її практичною спрямованістю, яка представлена комплексом конкретних методичних підходів та інструментів, що забезпечують мінімізацію ризиків господарюючих суб’єктів в українській економіці. Результати дослідження, доведені до рівня практичних рекомендацій, можуть бути використані при впровадженні і подальшому вдосконаленні механізму управління ризиками різних господарюючих суб’єктів.

ПРІОРИТЕТИ РАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ФОРМ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПРОМИСЛОВOSTІ

Економічний стан українських підприємств та реалії світового глобалізованого економічного розвитку вимагають здійснити в Україні необхідний механізм інституційних змін — *корпоратизацію* — поєднання крупних і середніх профільних українських підприємств у спільний технологічний ланцюг, організаційну структуру, юридичну форму та фінансову схему — *корпорації* — за принципом належності до певного виду ринків товарів/послуг.

Світом правлять корпорації. Ми мусимо спитати в себе: чи хочемо ми зайняти достойне місце у цьому світі і впливати на його розвиток, чи віддамося на милість його нинішніх творців, а отже потрапимо у повну їхню залежність? Тобто виборювати місце України в глобалізованому світі можна за одним із двох підходів — максималістським або мінімалістським. Якщо обирати перший варіант відповіді, то не існує іншого шляху економічної поведінки, як створювати власні крупні національні/транснаціональні корпорації. Якщо обирати другий варіант, то потрібно усвідомлювати, що за умов відкритості вітчизняного економіч-

ного простору, наші підприємства будуть розкуплені існуючими світовими корпораціями з різних континентів і стануть частиною їх виробничого і торговельного процесу.

А це означає повну залежність від економічної політики інших країн. Це означає, що економіка України, як і сьогодні, функціонуватиме лише як сировинний додаток, транзитна зона, доступні виробничі потужності та дешева робоча сила в центрі Європи.

Однією з необхідних умов чи ознак потужної економіки країни є наявність у ній потужних національних і транснаціональних корпорацій — фундаменту і стін економіки.

Отже, реалії розвитку світових економічних відносин зумовлюють необхідність проведення в Україні системного інституційного перетворення — корпоратизації — для забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної економіки в глобалізованому економічному середовищі.

Раціоналізація організаційно-правових форм господарювання є важливою умовою модернізації промисловості. Недостатня кількість конкурентоспроможних структур

звужує можливості інноваційного розвитку та формування корпоративно-коопераційного каркасу вітчизняної промисловості. Роль промисловості в економіці України лишається значною, відбулася диверсифікація промислового комплексу, до його складу увійшли консалтингові, фінансові, банківські, логістичні, лізингові, торговельні та інші структури.

На сьогодні загострюються проблеми, зумовлені подрібненням промислових структур у процесі приватизації; вадами контролю за приватизаційними угодами; руйнацією територіально-виробничих комплексів; скороченням попиту на засоби виробництва всередині країни; низьким рівнем менеджменту в промисловості. Через ці причини спостерігається тенденція істотного зниження фізичних обсягів випуску низки важливих видів промислової продукції.

За 2009–2013 рр. частка промисловості у загальному обсязі валової доданої вартості зменшилася з 30,9 % до 27,6 %; частка випуску промислової продукції у загальному обсязі випуску продукції — з 47,8 % до 43,5 %, кількість найманих працівників — з 3913,3 тис. до 2833,7 тис. осіб; частка збиткових підприємств зросла з 37 % до 42 % [1]. Зношеність основних засобів за період 2009–2012 рр. зросла з 57,9 % до 61,8 %.

Організаційно-правові форми промислових підприємств у процесі ринкових перетворень, приватизації та реформ у законодавстві зазнали певних змін.

Великі підприємства й об'єднання (асоціації, корпорації, консорці-

уми, концерни) представлені у незначній кількості, тоді як саме вони забезпечують основну зайнятість, найбільший обсяг реалізації продукції і капітальних інвестицій.

Одним з напрямів раціоналізації організаційних структур у промисловості є корпоратизація, яка передбачає формування вертикальних і горизонтальних корпорацій, у тому числі за участю держави. Корпоратизація державних підприємств, що спочатку мала на меті реформування управління державним сектором, фактично здійснювалася як етап приватизації. Внаслідок помилок в організації приватизаційних процесів були зруйновані окремі виробничо-технологічні комплекси, розірвані коопераційні зв'язки між підприємствами, звузилися можливості випуску в Україні кінцевої продукції. З'явилася величезна кількість неефективних дрібних підприємницьких структур, які внаслідок відчуження від основних засобів виробництва не здатні випускати конкурентоспроможну, високотехнологічну продукцію [4].

Реальна корпоратизація може відновити зруйновані коопераційні зв'язки та замкнені виробничо-технологічні цикли, повніше задіяти виробничі потужності, концентрувати капітали різних розмірів, права на майно й об'єкти інтелектуальної власності та здійснювати реалізацію масштабних інвестиційних та інноваційних проектів.

В Україні повільно формуються інноваційні структури. Україна відрізняється від провідних країн світу розривом між академічною, університетською і фірмовою нау-

кою, інноваційна ж інфраструктура перебуває у зародковому стані. За період 2007–2010 рр. частка реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової продукції зменшилася з 6,7 % до 4,8 % [5]. Інноваційна активність станом на 1 січня 2011 р. у промисловості становила 12,8 %, у добувній — 5,5 %, у переробній — 14,0 % [6].

Досвід свідчить, що найбільш динамічно розвиваються регіони, в яких сформовано промислові кластери. Територіальна близькість компаній полегшує обмін капіталами, ідеями і досвідом, поліпшує логістику. Цільові урядові інвестиції на розвиток кластерів можуть давати більший дохід, ніж інвестиції у окремі галузі та в економіку в цілому.

Таким чином, проведений аналіз дає підстави зробити висновок про такі вади організаційної структури української промисловості та зумовлені ними ризики:

1. В умовах глобалізації загострюється конкуренція на ринках промислової продукції, водночас в українській промисловості повільно йдуть процеси концентрації ресурсів і збільшення капіталізації бізнесу в цьому секторі економіки.

2. Подрібнення промислових структур і територіально-виробничих комплексів під час приватизації призвело до розривання коопераційних зв'язків, звуження внутрішнього попиту на засоби виробництва, зменшення фізичних обсягів випуску промислової продукції, скорочення кількості працівників.

3. Саме великі промислові структури України забезпечують основну

частку зайнятих, найбільший обсяг реалізації продукції і капітальних інвестицій. Недостатня кількість таких структур заважає формуванню коопераційного каркасу промисловості. Найуспішнішими є диверсифіковані бізнес-групи, проте їх вплив на ринок обмежений.

4. Інноваційні структури в промисловості України перебувають у зародковому стані, не враховується зарубіжний досвід формування технологічних альянсів, частка технопарків у реалізованій інноваційній продукції зменшується внаслідок блокування законодавчих положень щодо їх державної підтримки.

5. Повільно реалізуються заходи щодо формування регіональних мережових структур, що звужує можливості сполучення державних і приватних інвестицій, ефективного використання ресурсів, цільової державної підтримки промислових кластерів [8].

Для раціоналізації організаційно-правових форм господарювання у промисловості України доцільно реалізувати такі заходи:

1. Забезпечити моніторинг показників промисловості у розрізі організаційно-правових структур з метою оцінки їх внеску в економічний розвиток країни і обґрунтування пропозицій щодо приватизації підприємств, модернізації та об'єднання підприємств державного сектору, управління корпоративними правами держави тощо.

2. Опрацювати схему утворення корпорацій за участю держави через отримання нею корпоративних прав в обмін на передачу в статутний капітал прав на нематеріальні активи,

створені за державні кошти, або прав держави на користування природними ресурсами. Розглянути можливість участі регіональної влади у капіталі корпорацій.

3. З метою раціоналізації форм господарювання у промисловості слід переглянути державну політику щодо великих підприємств та їх об'єднань, зокрема сприяти галузевій корпоратизації на основі вертикальної інтеграції.

4. У кожному з регіонів України залежно від економічної спеціалізації необхідно розробити програми розвитку промислових кластерів на основі диверсифікації міжсекторальних зв'язків. Держава має перейти від підтримки галузей до підтримки кластерів.

5. З огляду на втрату Україною позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках високотехнологічної продукції та обмеженість можливостей прямої державної підтримки інноваційних структур, особливу увагу потрібно приділити партнерству держави і бізнесу в рамках національної та регіональних інноваційних систем.

Література

1. *Статистичний* щорічник України за 2009 рік // Держкомстат України. — К., 2010. — С. 93, 107; *Експрес-випуск* Державної служби статистики України № 77 від 31.03.2011 р. — С. 42; *Статистична* інформація Державної служби статистики України. — [Електронні ресурси]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. *Діяльність* суб'єктів господарювання // Стат. зб. / Держкомстат України. — К., 2010.
3. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>
4. Указ Президента України “Про корпоратизацію підприємств” від 15 червня 1993 р. № 210/93.
5. *Наукова* та інноваційна діяльність в Україні // Стат. зб. / Держкомстат України. — К., 2008, 2010.
6. *Проблема* ефективності в ХХІ веке / Под ред. В. И. Марцинкевич; ИМЭМО РАН. — М.: Наука, 2006. — С. 269.
7. *Наукова* та інноваційна діяльність в Україні // Стат. зб. / Держкомстат України. — К., 2010. — С. 84, 199.
8. Закон України “Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків” від 16.07.1999 р.

АНАЛІЗ ІНФЛЯЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ

Розглянемо основні причини розвитку інфляційних процесів в Україні, здійснимо їх аналіз та визначимо напрями впливу на економіку. На сьогодні проблема інфляції в Україні є досить актуальною і вимагає свого негайного розв'язання. Варто відзначити, що ймовірність інфляційної загрози визначається системою ризиків, диференційованих за часовою та просторовою характеристиками. Особливо негативно відбивається інфляція на всіх сторонах соціально-економічного життя в Україні, що є порушенням процесу суспільного відтворення. Вона спричиняє зростання цін, зниження життєвого рівня населення, позбавлення підприємців стимулів, викривлення економічних орієнтирів, загострення економічних і соціальних суперечностей. Можна відзначити вчених, які працювали над цією проблемою: О. Н. Петрик, С. В. Ніколайчук, А. Б. Горбанський, В. С. Марцин, А. В. Скрипник, Г. С. Варваренко, Н. І. Бласкевич, В. Калюжний та багато інших.

Загалом інфляція — це тривале зростання загального рівня цін, яке відображає зниження купівельної спроможності грошової одиниці. Основними факторами інфляції є монетарні та немонетарні. До монетарних факторів інфляції відносять переповнення каналів грошового обігу

грошима, внаслідок чого відбувається знецінення грошей та зниження їх купівельної спроможності. До немонетарних факторів належить підвищення попиту на товари та послуги, збільшення витрат виробництва, сезонні фактори тощо [1].

Інфляційні процеси в Україні були зумовлені такими причинами:

- залежністю українських виробників від імпорту (енергоносіїв, окремих сировинних матеріалів, комплектувальних виробів тощо);
- неефективністю безготівкової системи розрахунку, від'ємним сальдо зовнішньої торгівлі;
- зростанням цін на імпортовані товари та послуги, необґрунтованим встановленням валютного курсу;
- втратою зацікавленості у продуктивності праці;
- значним скороченням інвестицій;
- надмірним розширенням тіньового сектору економіки;
- низьким рівнем спроможності економіки щодо задоволення внутрішнього попиту (значна частина приросту ВВП забезпечується за рахунок компонентів, створених у матеріальній сфері);
- тривалим протистоянням на Сході країни.

Як відомо, процес прогнозування інфляції спирається на детальний

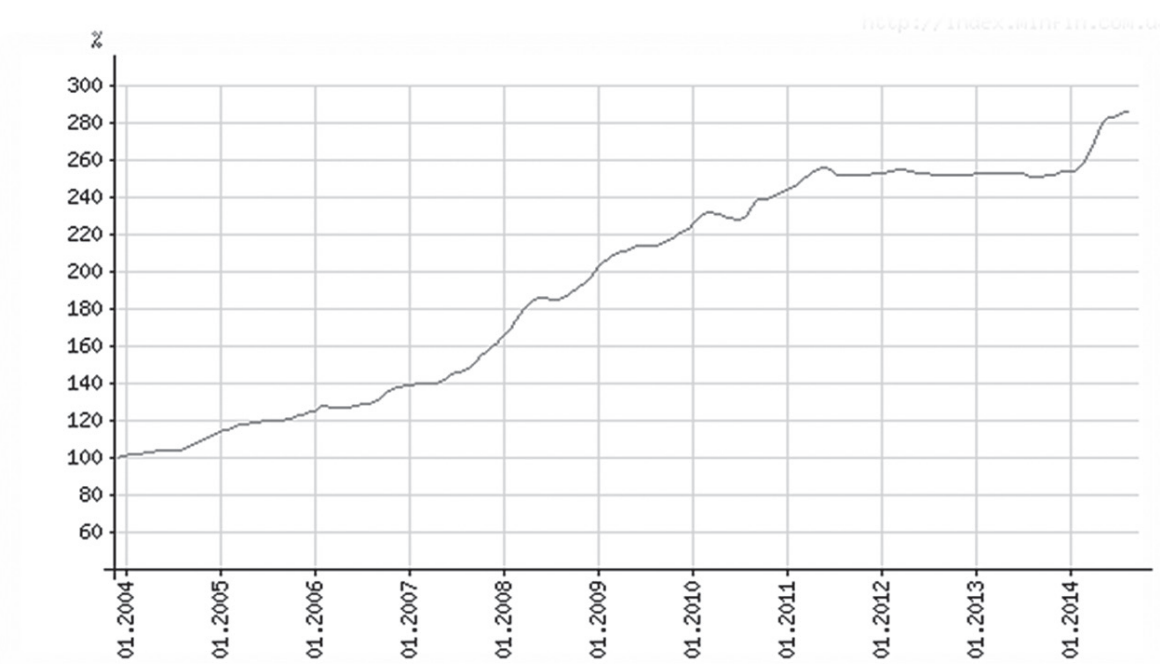
аналіз минулих тенденцій, оцінки поточної ситуації та майбутніх факторів впливу на цінові процеси. Динаміку індексу інфляції з 2004 по 2014 рр. подано на рисунку [3].

Як бачимо, індекс має зростаючий характер, що вказує на проблеми в економіці країни. Проаналізуємо сучасний етап. У липні-серпні 2014 р. макроекономічні показники розвитку економіки України значно погіршилися. Триваюче протистояння на Сході країни призвело до подальшого зниження обсягів промислового виробництва та будівельних робіт, скорочення обсягів оптової та роздрібної торгівлі. Підтримувало економічну активність у липні зростання обсягів сільськогосподарського виробництва.

Водночас тривало уповільнення інфляційного тиску. Вагомим чинником такої динаміки було зменшення цін на продовольчі товари внаслідок надходження на ринок продукції нового врожаю.

Попри подальше зростання тарифів у сфері житлово-комунального господарства збільшення споживчих цін у липні уповільнилося до 0,4 % порівняно з 1,0 % у червні [4].

Згідно з оцінками фахівців на сьогодні в національній економіці України закладено сильний інфляційний потенціал. Для його ліквідації уряду необхідно спільно аналізувати стан економіки та розробляти комплексні програми соціально-економічного розвитку. Здійснення оздоровлення фінансової ситуації в Україні дасть змогу зупинити негативні процеси в економіці — падіння рівня виробництва, знецінення грошей, дефіцит держбюджету — та забезпечити передумови для подальшого економічного росту. Доцільно також прискорити проведення економічних реформ, враховуючи структурну перебудову економіки, стимулювання ринкових відносин. Це об'єктивно забезпечуватиме Україні макроекономічну стабілізацію [2].



Динаміка індексу інфляції з 2004 по 2014 рр.

Отже, на сучасному етапі розвитку економічних відносин в Україні питання зниження інфляції постає доволі гостро. Адже саме ефективне вирішення зазначеного питання дасть змогу Україні зробити впевнений крок вперед у плані економічного зростання, підвищення життєвого рівня населення та виходу на новий, вищий щабель у світових масштабах.

Література

1. Горбанський А. Б. Ідентифікація типу інфляційного процесу в Україні / А. Б. Горбанський // Держава та регіони. Сер. "Економіка і підприємництво". — 2012. — № 1. — С. 76–81.
2. Калюжний В. Механізми розвитку та протидії інфляції в Україні / В. Калюжний // Економіст. — 2009. — № 6. — С. 16–22.
3. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
4. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://index.minfin.com.ua>

ГАРМОНІЗАЦІЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА ЯК ЗАСІБ ПОЛІПШЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Психологічний клімат у колективі — найменш витратна, але дуже складна частина системи мотивації. Дружелюбна атмосфера, взаємна підтримка, правильне ставлення до помилок і успіхів, почуття єдиної команди — ось неповний перелік показників успішного колективу. Керівнику закладу охорони здоров'я серйозну увагу необхідно приділяти заходам, які допоможуть поліпшити морально-психологічний клімат колективу.

Основними показниками роботи будь-якого закладу охорони здоров'я є позиція керівництва, результативність, психологічний клімат. Зміна одного з цих параметрів тягне за собою зміну всіх інших у той чи інший бік.

Велику роль у формуванні психологічного клімату в закладі охорони здоров'я відіграє позиція керівника. Від цього залежить формування здорового чи нездорового психологічного клімату. У свою чергу, психологічний клімат формує у підлеглих якості, які сприяють або протидіють підвищенню результативності роботи команди в цілому.

Своєчасна діагностика команди дасть змогу головному лікарю за-

кладу охорони здоров'я внести необхідні корективи у власну позицію керівництва і тим самим повернути роботу підлеглих у потрібному йому напрямі. Саме керівник впливає на становлення психологічного клімату закладу охорони здоров'я.

Для визначення психологічного клімату керівникові закладу охорони здоров'я потрібно знати критерії, відповідно до яких аналізувати своє підприємство.

Перше, на що керівник закладу охорони здоров'я має звернути увагу — це наскільки кожен співробітник поліклініки знає свої функції та їх відмінність від функцій інших співробітників. Для встановлення здорового психологічного клімату важлива наявність чіткого відчуття своїх кордонів, як кожним окремим співробітником, так і відділеннями та відділами на підприємстві.

Наступний критерій психологічного клімату — усвідомлення співробітниками своїх переконань. При здоровому психологічному кліматі кожен на підприємстві знає свої базові цінності і погляди. У ці поняття входять: добре продумані переконання; внутрішня ясність власних позицій, пов'язаних з позиціями закладу

охорони здоров'я в цілому; життєві принципи, що втілені або втілюються в життя.

Не менш важливим критерієм здорового психологічного клімату є визначення своїх позицій щодо себе та інших на підприємстві. Важливо, щоб кожен у поліклініці звертав увагу передусім на себе. І при цьому долучався до таких принципів своєї діяльності, як: самосвідомість і саморозвиток; більшу увагу приділяв своїй поведінці, ніж поведінці інших; визначав себе не в протиставлення іншим; мав особисті цілі, співвіднесені з цілями закладу охорони здоров'я.

При цьому в успіху і розвитку закладу охорони здоров'я велику роль відіграє здатність утримувати курс. Ця здатність важлива не тільки для керівника, а й для кожного члена колективу. Можна говорити про здоровий психологічний клімат, якщо кожен у поліклініці достатньо цілеспрямований та емоційно витривалий.

Усі названі вище критерії являють цінність для закладу охорони здоров'я, якщо співробітники здатні підтримувати ділові стосунки. Це такі стосунки, які, навіть якщо вони стають емоційно забарвленими, не зможуть зашкодити функціонуванню співробітника на підприємстві, а отже, й діяльності підприємства в цілому. Керівник повинен знати, що виявити показники психологічно-

го клімату у своєму закладі стає все більш складніше. Як правило, присутня певна сукупність ознак, тобто поліклініка перебуває в постійному коливанні між здоровим і нездоровим психологічним кліматом. У різні періоди розвитку ті чи інші ознаки можуть переважати, тому керівнику закладу охорони здоров'я важливо знати критерії, на підставі яких можна визначити ступінь здоров'я / нездоров'я психологічного клімату.

Ослабленість або відсутність лідерства у закладі охорони здоров'я — позиції лідера при керівництві закладом з нездоровим психологічним кліматом можуть бути різними за змістом, але приблизно однаковими за своєю суттю. Усі позиції послаблюють команду підлеглих і зменшують результативність їхньої діяльності.

Отже, соціально-психологічні методи керівництва засновані на використанні керівником прийомів і способів впливу на окремих працівників або колектив у цілому, що впливають зі знання їм психології людини загалом, специфічних рис та, зокрема, особливостей психології окремих працівників. Завдання керівника закладу охорони здоров'я полягає в тому, щоб використовувати ці знання для створення в колективі таких відносин, які дадуть можливість підлеглим будь-яке його розпорядження сприймати як обґрунтоване, справедливе і відповідне суспільним нормам.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ НОРМУВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Соціально-економічні перетворення, які характеризують сучасний стан і тенденції розвитку українських підприємств, потребують залучення всіх резервів ефективності використання трудового і виробничого потенціалу, що є неможливим без успішного розв'язання проблем у сфері нормування праці, особливо його вдосконалення на сучасних підприємствах. Нормування праці є найважливішою функцією управління підприємством. У вітчизняній практиці нормування традиційно розглядається як одна зі складових оплати праці, оскільки дає можливість встановлювати обґрунтовані норми її витрат, сприяє виявленню і використанню резервів зростання продуктивності праці, зниженню собівартості та трудомісткості виготовлення продукції, стимулює підвищення кваліфікації працівників. Тому це питання лишається актуальним і потребує свого подальшого розвитку в напрямі теоретичних досліджень та господарської практики. Необхідно не забувати про основи нормування праці, але при цьому поліпшувати їх згідно з прогресивними змінами, які відбуваються на підприємствах і в економіці в цілому.

Перехід України на ринкові відносини потребує подальшого дослі-

дження проблеми організації роботи зі встановлення та перегляду норм праці на підприємстві. Зміст цієї проблеми полягає в теоретичному узагальненні накопиченого вітчизняною та зарубіжною економічною наукою досвіду організації роботи з нормування праці, методичному вирішенні завдань удосконалення системи нормування праці, які відповідно до вимог принципово нової економічної політики, що формується, створюють передумови для раціонального використання трудових ресурсів та на цій основі дають змогу зменшити витрати виробництва та підвищити його ефективність.

На багатьох підприємствах ліквідовано або значно скорочено служби, які мали б виконувати функції нормування трудових процесів, зруйновано нормативно-інформаційну і методичну базу щодо регулювання витрат робочого часу, порядку встановлення та перегляду норм трудових затрат.

Як свідчать нормувальники багатьох підприємств, нині їхні функціональні обов'язки поставлено "з ніг на голову". І це не перебільшення. Адже нині завдання нормувальників полягають не у встановленні обґрунтованих норм трудових затрат на підставі нормативних матеріалів

чи хронометражних досліджень трудового процесу, а у визначенні “нормативних” витрат робочого часу виходячи із заробітної плати, за яку робітники ще погоджуються працювати.

Нормування є основою організації праці на підприємстві, в установі, організації. Сутністю нормування праці вважається визначення об'єктивно необхідних витрат робочого часу під час проектування раціональних трудових процесів та встановлення прогресивних, науково обґрунтованих норм праці, чи проектування й практичне запровадження комплексу заходів із підвищення загальної результативності праці.

Норми праці є основою для визначення пропорцій розвитку галузей економіки, складання балансу використання трудових ресурсів, визначення виробничих потужностей. На кожному підприємстві норми праці використовуються під час здійснення планово-організаційних розрахунків внутрішньозаводського й цехового оперативного планування. За допомогою норм складаються бізнес-плани підприємств, плануються обсяги виробництва цехів і дільниць, розраховується завантаження устаткування й робочих місць. На основі норм праці встановлюють завдання з підвищення продуктивності праці, визначають потребу в кадрах, розробляють календарно-планові нормативи тощо. За допомогою нормування узгоджується взаємодія цехів, бригад і відділів підприємства, досягається синхронізація роботи на різних робочих місцях, виробничих дільницях, забезпечується рівномірність і ритмічність виробничо-

го процесу. Норми трудових затрат потрібні для організації не тільки робітників-відрядників, а й робітників-почасовиків, спеціалістів, службовців.

Визначають їх для кожної категорії працюючих. Норми праці є складовою організації заробітної плати, оскільки виконання норм є отримання заробітку, відповідного тарифу або окладу, встановленого для певного працівника. Норми праці на підприємстві можуть використовуватися для визначення трудомісткості окремих видів продукції і відповідних затрат праці для виконання виробничої програми.

Для вдосконалення процесів нормування праці на підприємстві і досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі основні завдання:

- розглянути сутність організації нормування праці;
- вивчити принципи організації нормування праці;
- проаналізувати методологічний підхід до нормування праці;
- здійснити аналіз ефективності використання персоналу підприємства;
- здійснити аналіз використання робочого часу методом технічного нормування;
- запропонувати вдосконалення процесу нормування праці.

Питання підвищення продуктивності праці потребує системного підходу, тобто кардинальних змін, істотного вдосконалення факторів. Потрібно розробляти пошук резервів підвищення ефективності праці шляхом мобілізації її факторів: інтенсифікації виробництва, освоєння

ресурсо- та енергозберігаючих технологій, удосконалення організації праці та механізму розрахунку. Для вирішення цього питання можна користуватися такими важелями, як

мотиваційні, техніко-організаційні та моральні фактори підвищення продуктивності праці, що істотно впливає на результати виробничої діяльності.

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Розглянемо тенденції розвитку підприємств харчової промисловості в сучасних умовах господарювання.

Існування стабільного попиту на продовольчі товари на внутрішньому та зовнішньому ринках зумовило незначне порівняно з іншими галузями падіння виробництва у кризові роки — якщо в переробній промисловості в цілому індекс промислового виробництва у 2009 р. становив 73,5 %, то в харчовій промисловості — 94,0 %. У 2010 р. темпи зростання виробництва харчових продуктів та напоїв були невисокими. У 2011 р. — падіння на 0,6 %. Це свідчить про повільне посткризове відновлення галузі.

Насиченість внутрішнього ринку товарами вітчизняного виробництва залишається високою: частка продажу продовольчих товарів, вироблених на території України, у структурі роздрібного товарообороту продовольчих товарів 2011 р. становила 87,2 %, у I півріччі 2012 р. — 86,6 %. Галузь характеризується наявністю потужної сировинної бази сільськогосподарської продукції.

Так, у 2011 р. рівень самозабезпеченості України молоком та молочними продуктами становив 106,7 %, зерном — 192,9 %, яйцями — 109,5 %, овочами та баштанними культура-

ми — 105,3 %, картоплею — 110,0 %, що створює сприятливі умови для розвитку харчово-переробної галузі в Україні. Недостатнім є рівень забезпечення України м'ясною та плодово-ягідною продукцією вітчизняного виробництва, який у 2011 р. становив 91,4 % та 74,0 % відповідно.

Аналіз показників динаміки виробництва основних видів продукції харчової промисловості у 2005–2011 рр. свідчить про істотне зростання виробництва олії та тваринних жирів, які є основним продуктом експорту харчової промисловості — у 2011 р. їх виробництво виросло вдвоє порівняно з 2005 р.

Аналіз показників зовнішньої торгівлі України продукцією харчової промисловості у 2005–2011 рр. свідчить, що частка імпорту продукції цієї галузі в загальній структурі товарного імпорту України становила в середньому 3–5 %, у 2011 р. — 4,3 %. Позитивне сальдо зовнішньої торгівлі зросло майже в 13 разів (з 223,4 млн дол. США у 2005 р. до 2901,7 млн дол. США у 2011 р.) і зумовлене нарощуванням експорту переважно жирів та олій. Імпорт за зазначений період збільшився більше ніж вдвоє (з 1683,7 млн дол. США у 2005 р. до 3545,0 млн дол. США у 2011 р.), а експорт — більше ніж втриє

(з 1907,1 млн дол. США у 2005 р. до 6446,7 млн дол. США у 2011 р.).

Незважаючи на високу частку вітчизняної продукції у загальному обсязі внутрішнього споживання, яка протягом 2005–2011 рр. перевищувала 80 %, слід відзначити негативну тенденцію поступового зростання частки імпорту у структурі внутрішнього споживання упродовж останніх років з 11,4 % у 2005 р. до 19,6 % у 2011 р.

Результати аналізу основних показників роботи підприємств з виробництва харчових продуктів у 2008–2011 рр. свідчать про те, що існує низка негативних чинників, які стримують їх розвиток.

Останніми роками на підприємствах галузі спостерігається тенденція спаду майже за всіма показниками. Кількість найманих працівників зменшилася на 93,8 тис. осіб у 2011 р. порівняно з 2008-м, та становила 418,7 тис. осіб. У 2009 р. проти 2008 р. спостерігалось незначне зростання відсотка реалізованої продукції до загального обсягу промислової продукції на 4 %. Однак цей показник у 2011 р. зменшився на 2,1 % та становив 17,5 %.

Особливий інтерес для дослідження тенденцій розвитку підприємств харчової промисловості являє зіставлення динаміки зміни прибутку і кількості збиткових підприємств. Питома вага прибуткових підприємств у харчовому виробництві є більшою, ніж у середньому по господарському комплексу України. Незважаючи на значне збільшення прибутку підприємств, кількість збиткових господарств у 2008–2011 рр. перебуває на рівні 34–38 %.

Виходячи з цього можна припустити, що прибуток у промисловості, так само як і в народному господарстві у цілому, формує невелика кількість успішних підприємств.

Акціонерні товариства відіграють провідну роль у сучасній ринковій економіці, особливо в економіці США. Так, у США понад 20 % усіх підприємств є корпораціями, за обсягом продажу їх частка становить більш ніж 90 % (50 млн американців є акціонерами). Загалом у капіталістичних країнах 90 % капіталу є акціонерним. В Україні у 2001 р. функціонувало 2045 акціонерних товариств, з них у промисловості — 792. Частка акціонерних товариств у промисловості за кількістю працівників становила 58 %, в тому числі відкритих — 48,8 %. У більшості галузей промисловості, особливо в машинобудуванні, акціонерні товариства є провідною формою організації бізнесу. Це пов'язано зі значною потребою цих галузей у фінансових ресурсах.

В Україні процес створіння акціонерних товариств здійснюється двома шляхами:

- 1) на основі об'єднання капіталів підприємців;

- 2) перетворенням існуючих державних підприємств в акціонерні. Іноді контрольний пакет акцій зберігає за собою держава.

Перший шлях є природним для ринкової економіки. В Україні на сьогодні більш поширений другий шлях. У розвиненій ринковій економіці закритих акціонерних товариств значно більше, ніж відкритих. Так, у США із загальної кількості акціонерних товариств відкриті станов-

лять менше 0,5 %, але це найбільші компанії. У промисловості України в 2001 р. співвідношення акціонерних товариств відкритого та закритого типу за чисельністю працівників становило приблизно 5 : 1. Триває робота над проектом закону України “Про акціонерні товариства”, який ґрунтується на аналізі досягнень провідних країн у цій галузі, проте з урахуванням особливостей вітчизняної економіки. Упровадження закону в дію дасть змогу ефективніше використовувати та залучати кошти від такої групи інвесторів, як акціонери.

На нашу думку, основними перешкодами для розвитку галузі є недостатня ефективність ринків сільськогосподарської продукції, монополія великих торговельних компаній, низька якість сировини та кінцевої продукції, невідповідність системи державного регулювання безпечності харчових продуктів європейській та міжнародній практиці, неефективна система надання кредитних ресурсів (у тому числі державних дотацій), а також відсутність ринку землі в поєднанні з мораторієм на продаж сільськогосподарських земель.

Харчова промисловість надзвичайно тісно пов'язана з сільським господарством, яке є головним постачальником сировини для неї. Від нього залежать не тільки обсяги виробництва готових продовольчих товарів, а й їх асортимент, якість та загальна цінова динаміка на продовольчому ринку країни. Однак останніми роками через скорочення обсягів сільськогосподарського виробництва все більше загострюєть-

ся проблема забезпечення харчової промисловості сировиною у необхідному асортименті і потрібної якості.

Протягом останніх років спостерігається негативна тенденція зменшення посівних площ під зернові та баштанні культури на користь соняшнику та рапсу, які є більш вигідними з фінансової точки зору, незважаючи на їх різко негативний вплив на землю.

Оцінюючи стан і перспективи сировинної бази для харчової промисловості, необхідно відзначити, що на сьогодні найсприятливіша ситуація складається у виробництві зерна, насамперед пшениці. Сприятлива ситуація із забезпеченням потреб харчової промисловості в насінні олійних культур. Низька рентабельність виробництв цукрового буряку, картоплі, овочів, плодів та ягід зумовлює низьку конкурентоспроможність переробних підприємств. Тільки за умови подолання недоліків у забезпеченні галузі необхідною сировиною можуть бути повною мірою використані існуючі і потенційні можливості виробництв, наявні потужності яких здатні повністю задовольнити потреби країни в харчових продуктах.

Одним з найважливіших завдань розвитку сировинної бази харчової промисловості є підвищення якості продукції сільського господарства, виробництво сировини із заданими технологічними властивостями. Насамперед це стосується харчової сировини, яка має відповідати екологічним і санітарним стандартам та вимогам, особливо у виробництві дитячого і дієтичного харчування. Без дотримання цих вимог важко

розраховувати на освоєння зовнішніх ринків.

Крім того, існують й інші фактори, що стримують розвиток харчової промисловості. Нестача оборотних коштів обмежує обсяги закупівлі сировини, особливо сезонної; відсутність достатньої кількості виробництв для переробки сільськогосподарської сировини в місцях виробництва та потужностей для її глибокої безвідходної переробки.

До чинників, які гальмують розвиток харчової промисловості і мають негативний вплив на ефективність діяльності підприємств, крім стану сировини, належить також стан основних засобів. Згідно зі статистичними даними у дію постійно вводяться нові основні засоби, але, як показує практика, лише незначна частина промислових підприємств здійснює оновлення цих засобів на належному інноваційному рівні, решта, як правило, обмежується заміною зношених деталей чи зміною обладнання на аналогічне. Однією з головних причин технологічної відсталості вітчизняної харчової промисловості є уповільнення й невпорядкованість інвестиційних та інноваційних процесів. Харчова промисловість у цілому вважається інвестиційно привабливою галуззю завдяки короткому періоду окупності вкладених інвестицій. Водночас у підгалузях і в регіонах спостерігається значне розшарування.

Потрібно визнати, що технічне переозброєння підприємств харчової промисловості відбувається насамперед за рахунок іноземних інвестицій і саме вони нині визначають структурно-динамічні процеси в галузі.

Що стосується спрямування внутрішніх інвестицій у харчову промисловість, то понад половину з них (60832,2, або 51,4 %) було вкладено в підприємства Донецької, Київської, Харківської, Полтавської, Одеської областей та м. Києва — тобто тих індустріальних регіонів з розвиненим аграрним сектором, в яких галузь традиційно мала високі показники ефективності розвитку. Прямі іноземні інвестиції мали більшу регіональну концентрацію, хоча надходили в усі регіони. Близько половини їх обсягу надійшло в три області: Київську (27,2 %), Одеську (8,8 %) та Запорізьку (12,9 %).

Проведений нами аналіз розвитку харчової промисловості України показав залежність ефективності її функціонування від цілого ряду чинників, серед яких найвизначальнішу роль відіграють такі: забезпеченість сировинними ресурсами та ефективність розвитку сільськогосподарського виробництва; галузева структура харчової промисловості; забезпеченість основними засобами та їх стан; внутрішнє та іноземне інвестування розвитку галузі; рівень розвитку ринкової інфраструктури; рівень та характер конкурентних відносин на ринках продовольчих товарів; наявність та ефективність заходів владних структур з підтримки вітчизняних виробників харчових продуктів та ін.

Аналіз розвитку харчової промисловості дав підстави визначити основні напрями його вдосконалення, а саме: формування потужної сировинної бази харчової промисловості регіонів України відповідно до наявного ресурсного потенціалу

і природно-кліматичних умов; розвиток матеріально-технічної бази харчової промисловості регіонів згідно зі світовими вимогами до забезпечення якості та безпеки

продукції і в масштабах, що відповідають потенціалу сировинної бази, потребам населення регіону та міжрегіонального й міждержавного обміну.

ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

У сучасних економічних умовах туризм є однією з найперспективніших та динамічних галузей світового господарства, що має всі передумови для інтенсивного розвитку. Туризм є важливим фактором забезпечення економічного зростання окремих регіонів та країни в цілому. Роль цієї галузі в структурі національного господарства постійно зростає. Передбачається, що й надалі цей сектор економіки буде пріоритетним напрямом національного розвитку України.

На даному етапі вивченню та вдосконаленню інноваційної діяльності спрямовані дослідження вітчизняних вчених, таких як О. Амоши, Ю. Бажа-ла, В. Гейця, О. Лапко, Б. Маліцько-го, Л. Федулової, В. Квартальнова, А. Ігнат'єва, Д. Ушакова, Т. Ткаченко та ін. Туристична галузь як важлива складова національної економіки набуває все більшого значення та швидко інтегрується у світову туристичну індустрію. Її розвиток впливає на такі сфери економіки, як транспорт, сільське господарство, торгівля, зв'язок, будівництво і є одним з найперспективніших напрямів структурної переорієнтації економіки. Збільшення ролі туризму в житті сучасного суспільства пов'язано з перерозподілом виробництва, перенасиченням ринку товарами повсякденного попиту,

підвищенням рівня життя населення тощо. Розвиток туризму пов'язаний з такими особливостями:

- менша, порівняно з сучасними промисловими галузями, капіталоємність;
- здатність забезпечувати нові робочі місця;
- задовільний вплив на економіку регіонів;
- приплив іноземної валюти і, відповідно, задовільний вплив на сальдо платіжного балансу та ін.

Але на сьогодні існує ряд недоліків, які забезпечують відставання та недосконале функціонування туристичної галузі в Україні, зокрема, відсутність механізмів регулювання туристичного ринку. Розв'язання зазначених проблем галузі можливе через упровадження інноваційної діяльності.

Для компаній у галузі туризму інноваційна діяльність є визначальною і часто першочерговою, яка зумовлює в інноваційних перетвореннях необхідність здійснення технологічних та інших нововведень. Можна виокремити два основні типи інновацій, які відносять до туристичної галузі:

1) поліпшуючі, при яких відбувається оновлення певних параметрів

туристичного продукту, не змінюючи його сутності;

2) проривні, які зумовлюють перехід на новий, більш високий рівень розробки і виробництва.

Інноваційна діяльність надає підприємству додаткову перевагу в очах споживачів, оскільки додаткові споживчі властивості, які відповідають очікуванням споживачів, стають важливим ціновим чинником, здатним принести додаткову вигоду бізнесу, який випускає даний продукт на ринок.

Показниками успішної інноваційної діяльності в туризмі є такі:

1) необхідність співробітництва вітчизняних вчених та управлінського персоналу туристичних компаній у процесі розробки та впровадження інноваційних програм;

2) ефективна кадрова політика;

3) готовність до практичного використання інновацій.

Досліджуючи стан розвитку туризму в Україні, можна зробити висновок, що стратегічним інноваційним пріоритетом у цій галузі має бути технологічне перетворення внутрішнього та міжнародного туризму, яке забезпечить більш повне використання вітчизняного туристичного потенціалу та розвитку регіонів. Необхідна довгострокова цільова державна інноваційна програма та відповідні регіональні програми щодо модернізації технологічної бази міжнародного і внутрішнього туризму, виконання яких дасть можливість:

- модернізувати мережу готелів, ресторанів;
- розвивати туристично-транспортні маршрути;

- розбудувати річковий туристичний флот;
- забезпечити маршрути сучасними засобами зв'язку, транспортного обслуговування;
- поліпшити якість доріг та дорожнього сервісу для автотуристів;
- підвищити безпеку перебування іноземних туристів у країні.

Отже, туристична галузь України має всі передумови для потужного розвитку та входження в міжнародний ринок послуг за умови врахування тенденцій та принципів інноваційного розвитку. Для цього на рівні окремих туристичних компаній необхідно формувати інноваційні стратегії розвитку, використовуючи сучасні технології та залучаючи науку до реформування та технологічного перетворення внутрішнього та міжнародного туризму, що забезпечить повніше використання вітчизняного туристичного потенціалу та залучення коштів для розвитку регіонів.

Література

1. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: Підруч. — К: Либідь, 2006. — 480 с.
2. Фоменко Н. В. Рекреаційні ресурси та курортологія: Навч. посіб. — К.: Центр навч. л-ри, 2007. — 312 с.
3. Цигилик І. І., Крпельницька С. О., Мозіль О. І., Ткачук І. Г. Економіка й організація інноваційної діяльності: Навч. посіб. — К: Центр навч. л-ри, 2004. — 128 с.
4. Нагорняк Г., Головка С. Інновації як пріоритетні напрями розвитку туристичної сфери в Україні. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/1809/6/Nahornyak_Golovko.pdf

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРЕ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ

Становление рыночных отношений в Украине хотя и не обеспечило до настоящего времени достижения этапа структурной модернизации, но радикально преобразовало социально-экономическую структуру экономики посредством многообразия форм собственности, а также способствовало повышению доли сферы платных услуг в производстве ВВП.

Как показал опыт экономических реформ, сложное финансовое положение многих украинских предприятий в значительной мере обусловлено неэффективным менеджментом. Рыночная трансформация экономики качественно преобразует системы управления организациями различных сфер и отраслей в соответствии с изменениями условий их жизнедеятельности, требующих быстрой реакции на нестабильные ситуации, гибкой адаптации к новым требованиям внешней среды. Особо необходимо использование новых управленческих технологий в наиболее прибыльных и быстро развивающихся отраслях сферы услуг: информационном бизнесе, финансовой сфере, телекоммуникациях, туризме, индустрии гостеприимства и др.

Сфера услуг характеризуется непрерывно меняющимися потребностями клиентов, что обуславливает

высокую степень вероятности их неудовлетворенности спектром и качеством предоставляемых услуг. С другой стороны, перераспределение времени каждого индивида, изменение соотношения рабочего и свободного времени в сторону увеличения последнего повышает спрос населения на услуги в развитых странах с формирующейся информационной экономикой.

Реструктуризация экономики Украины в направлении общецивилизационной тенденции роста масштабов и доли сферы услуг не сопровождается повышением их качества, определяемого эффективностью работы персонала. Это обуславливает необходимость теоретического поиска новых инструментов управления персоналом с позиций внутреннего маркетинга, обеспечивающего достижение конкурентных преимуществ обслуживающих фирм.

Знания и навыки персонала выступают основным ресурсом предприятий сферы услуг, что определяет доминирование в системе управления личностных и психологических элементов, в совокупности составляющих систему критериев внутреннего маркетинга. Использование внутреннего маркетинга в качестве современного инструмента

управления персоналом требует разработки адаптированной к условиям конкретного предприятия индустрии гостеприимства совокупности всех его элементов — социально-психологической среды, системы стандартов обслуживания, формирования миссии и видения фирмы, системы внутренних коммуникаций, комплексной системы мотивации персонала, что обеспечивает среди персонала создание единой команды, действия которой направлены на максимизацию прибыли и достижение личностных целей сотрудников.

Важным элементом системы управления персоналом является отбор сотрудников компании и система кадрового роста, предлагаемая компанией своим сотрудникам.

В условиях становления рыночной экономики в Украине особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления развитием персонала (формирование стратегий развития персонала), позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ НАБОРУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОРА ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ

Ефективність діяльності співробітників істотним чином залежить від соціально-психологічних явищ у колективах, зокрема: психологічного клімату, характеру й емоційного забарвлення взаємовідносин між працівниками, їх згуртованості; ступеня узгодженості формальних і неформальних структур; наявності, а також засобів вирішення й попередження міжособистісних конфліктів; відповідності стилю керівництва рівню розвитку колективу.

У літературі практичні аспекти формування соціально-психологічного клімату в службових колективах були висвітлені у публікаціях І. А. Андрєєвої, О. В. Барабанщикова, О. І. Бродчинко, А. Д. Глоточкина, І. В. Іваніхіної, А. І. Кітова, М. І. Мар'їна, М. Ф. Феденка, В. В. Шеляги та ін. Водночас існує нагальна необхідність дослідження детермінант СПК, форм його прояву в колективах для використання їх у практичній діяльності з метою оптимізації соціально-психологічних взаємовідносин.

Для поліпшення соціально-психологічного клімату в організації

має проводитися конкурентний набір персоналу на роботу, завдяки якому мають одразу відбиратися люди, які мають відповідні моральні якості та зможуть добре працювати в колективі, не погіршуючи стосунків з колегами. Для конкурсного набору персоналу ми пропонуємо використання факторно-критеріальної моделі. Об'єктивні труднощі оцінки персоналу пов'язані з:

- складністю формалізації результатів праці й визначенням кінцевого результату управлінської діяльності;
- взаємозалежністю і взаємопов'язаністю управлінських функцій та складністю визначення внеску кожного керівника і спеціаліста;
- наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції і виявом її результатів на практиці;
- необхідністю одночасної оцінки особистих якостей і результатів роботи структурного підрозділу й організації в цілому [2, 59].

Керівники і спеціалісти постійно працюють з персоналом своєї орга-

нізації, контактують з працівниками суміжних організацій, органів місцевої виконавчої влади, відповідають за рівень виробництва, за діяльність і розвиток організації, тому значно складніше оцінити результати їхньої діяльності. Але пам'ятаючи, що відсутність оцінки — найгірший вид оцінки, наука і практика ведуть постійний пошук досконаліших методів оцінювання всього персоналу організації.

Оцінювання керівників і спеціалістів може проводитись за діловими якостями, за складністю їх функцій, за результатами та цілями їх діяльності.

За загальним визначенням спеціалістів у галузі управління кожен керівник має відповідати таким обов'язковим діловим якостям, як компетентність, здатність чітко організувати і планувати свою роботу, відповідальність за доручену справу, самостійність, індивідуальність, здатність опанувати нові напрями і методи, працездатність, вміння підтримувати контакт з людьми, вміти мобілізувати колектив на досягнення цілей, координувати діяльність усіх служб і підрозділів як єдиної системи управління організацією, конкретність і чесність у вирішенні оперативних питань.

Крім ділових якостей, важливе місце посідають і особисті. До особистих якостей управлінського персоналу відносять: чесність, справедливість, вміння налагоджувати доброзичливі взаємини в колективі і з підлеглими; тактовність і витримку, вміння слухати поради підлеглих, критику на свою адресу, самокритичність.

Оцінка ділових й особистих якостей керівників і спеціалістів здійснюється як на основі рейтингу, так і на основі бального методу. Кожна ознака ділових якостей за методикою НДІ праці має чотири рівні виявлення й оцінюється в балах: низький — 1, середній — 2, вище за середній — 3, високий — 4 бали. Оцінка (від 1-го до 4-х балів) встановлюється працівникові за кожною з ознак відповідно до характеристик рівнів оцінок.

Оцінка всієї сукупності ділових якостей здійснюється підсумовуванням оцінок ознак з урахуванням їх питомої значущості.

Для оцінки складності виконуваних функцій керівників і спеціалістів відібрано ознаки, які дають змогу найповніше охопити всі аспекти змісту робіт і водночас врахувати характер та особливості того чи іншого виду діяльності; характер робіт, що визначають зміст праці; різноманітність, комплексність робіт; масштаб і складність керівництва; додаткову відповідальність.

Питома значущість прийнятих для характеристики складності ознак вирішується в частках одиниці (визначається експериментально).

З урахуванням значної різниці в діапазоні складності для кожної з ознак було встановлено різну кількість рівнів. Максимальну кількість рівнів (10) передбачено для ознаки, що характеризує технологічну складність змісту роботи.

Кількість рівнів виявилась необхідною для врахування широкої диференціації робіт по групах, що мають інформаційно-технічний (1–3 рівні), аналітично-конструктивний (4–6 рівні), організаційно-адміні-

стративний (7–10 рівні) характер, а також у рамках цих груп.

Загальна оцінка складності функцій керівників і спеціалістів (С.) визначається діленням суми оцінок за кожною ознакою з урахуванням їх питомої ваги на постійну величину 8,3, яка відповідає сумі максимальних оцінок за всіма ознаками складності [1, 73].

Оцінка результатів праці цих категорій працівників, як і робітників, проводиться за сукупністю кількісних та якісних показників. Принцип оцінки — бальний, з урахуванням питомої ваги кожного показника і його ціною (табл. 1).

Оцінка за цілями включає такі етапи:

- визначення кількох головних обов'язків працівника;
- конкретизація кожної з цих функцій у певних економічних показниках (прибуток, витрати, обсяг робіт);
- встановлення одиниці виміру (відсотки, грошові одиниці) системи показників, які виражають результати діяльності (зростання прибутку, зниження витрат, зниження браку);

- встановлення мінімальних і максимальних “стандартів використання” для кожного показника;
- співвідношення досягнутих результатів із прийнятими “стандартами використання” і визначення оціночного балу;
- визначення середньої оцінки, що характеризує рівень досягнення поставлених цілей.

Набір усіх п'яти факторів описує повний портрет атестанта в цифровому вимірі. Оціночний лист, який видається кожному експерту, має такий вигляд.

Оцінки виставляються в графу “оцінка” за бальною системою згідно з такими критеріями [1, 75]:

- якість проявляється вищою мірою і постійно — 5 балів;
- якість проявляється досить постійно — 4 бали;
- якість проявляється частково і періодично — 3 бали;
- якість не проявляється, але не шкодить роботі — 2 бали;
- якість не проявляється, і це шкодить роботі — 1 бал.

Середня оцінка визначається як середня арифметична із перерахо-

Таблиця 1

Фактори оцінки якостей персоналу

Фактори оцінки	Коефіцієнт значущості для		
	керівників	спеціалістів	службовців
Трудові якості	0,24	0,24	0,24
Організаторські здібності	0,22	0,14	0,12
Компетентність	0,18	0,26	0,26
Особисті якості	0,16	0,16	0,16
Психологічна сумісність з колективом	0,20	0,20	0,22
Разом	1,00	1,00	1,00

ваних показників за кожним критерієм. Потім усі оцінки приводяться до одного знаменника через співвідношення комплексної оцінки до максимально можливої. У зв'язку з цим вони виражені у питомій вазі до одиниці, де одиниця є нормою, ідеалом, стандартом (дорівнює 5 балів). Оціночний лист за факторно-критеріальною моделлю подано в табл. 2.

Таким чином, можуть бути одержані результати, що виражаються в рейтинговій системі з встановленням формальних границь. Наприклад, значення рейтингового коефіцієнта якості атестата в діапазоні:

- від 0,20 до 0,49 — працівник не відповідає посаді, яку займає;
- від 0,50 до 0,59 — працівнику призначається переатестація через рік з відповідними реко-

Таблиця 2

Оціночний лист за факторно-критеріальною моделлю

Фактори оцінки	Елементи критеріїв	Оцінка	
Трудові якості	1. Працездатність.		
	2. Діловитість.		
	3. Творча ініціатива.		
	4. Якість виконаних робіт.		
	5. Результативність праці		
Всього	Середня оцінка		
Організаторські здібності	1. Вміння організовувати людей.		
	2. Цілеспрямованість.		
	3. Авторитет		
Всього	Середня оцінка		
Професійна компетентність	1. Знання своєї спеціальності.		
	2. Знання супутніх професій.		
	3. Знання менеджменту, маркетингу		
Всього	Середня оцінка		
Особисті якості	1. Чесність.		
	2. Принциповість.		
	3. Міра відповідальності.		
	4. Дисциплінованість		
Всього	Середня оцінка		
Психологічна сумісність	1. Вміння створити й підтримувати нормальний моральний клімат у колективі.		
	2. Терпимість.		
	3. Самокритичність.		
	4. Товарииськість		
Всього	Середня оцінка		

мендаціями поліпшення роботи, підвищення кваліфікації;

- від 0,60 до 0,80 — працівник відповідає посаді;
- більше 0,80 — працівника можна рекомендувати в резерв, призначений на вищу посаду, може бути підвищена заробітна плата.

В атестаційній характеристиці наводяться кількісні й якісні рейтинги, після чого робиться заключна оцінка комісії. Оцінка за допомогою факторно-критеріальної моделі є більш об'єктивною, оскільки враховує багатофакторні якості та проводиться за участю колег і підлеглих.

Застосування такої моделі допоможе здійснювати набір працівників із всебічним урахуванням їх особистості, що зможе поліпшити в майбутньому формування організаційної культури ТОВ “Лаченте”.

Література

1. *Коломинский Я. Л.* Социометрия в социально-психологическом исследовании: ее возможности и ограничения // *Методология и методы социальной психологии*. — М.: Наука, 2007. — С. 72–85.
2. *Ложкин Г. В.* Психология конфликта: теория і сучасна практика: Навч. посіб. / Г. В. Ложкін, Н. І. Пов'якель. — К.: ВД “Професіонал”, 2007. — 416 с.

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

Головним чинником інвестиційного розвитку підприємств є наявність сприятливого економічного, соціального, політичного клімату в країні та можливість реалізації потенціалу з мінімальними перешкодами. Безсумнівно, основним пріоритетом в сучасних умовах глобалізації та виходу зі світової кризи є інвестиційна діяльність. Для її успішної реалізації на вітчизняному просторі необхідно проаналізувати та розв'язати ряд макроекономічних проблем, віднайти їх оптимальне вирішення у контексті світової практики.

Усі підприємства тією чи іншою мірою пов'язані з інвестиційною діяльністю. Будь-яка фірма в результаті свого функціонування стикається з необхідністю вкладання коштів у свій розвиток. Інакше кажучи, щоб фірма ефективно розвивалася, їй необхідна наявність чіткої політики своєї інвестиційної діяльності. У будь-якій ефективно діючій фірмі питання управління інвестиційним розвитком є одним з найголовніших. Однак прийняття управлінських рішень із інвестування ускладнюється такими факторами, як:

- велика кількість доступних проектів;

- обмеженість фінансових ресурсів, доступних для інвестування;
- ризик, пов'язаний з прийняттям того чи іншого рішення щодо інвестування.

Структура інвестицій за основними напрямками розвитку залежить від стадій, на яких знаходиться підприємство. На початковому етапі інвестиції спрямовуються на створення об'єкта. В умовах, коли продукт має попит на ринку, інвестиції спрямовуються на розширення виробництва. Все залежить від масштабності виробництва і кон'юнктури ринку. У міру зростання зносу основних фондів виникає необхідність у їх реконструкції, технічному переозброєнні. Ступінь відповідальності за прийняття інвестиційного проекту в рамках основних напрямів розвитку різний. Якщо мова йде про заміну наявних виробничих потужностей, рішення може бути прийнято достатньо безболісно, оскільки керівництво підприємства чітко уявляє собі, в якому обсязі і з якими характеристиками необхідні нові основні засоби. Якщо мова йде про інвестиції, пов'язані з розширенням основної діяльності, завдання ускладнюється, оскільки в цьому випадку необхідно

врахувати цілий ряд нових факторів: можливість зміни становища групи на ринку товарів, доступність додаткових обсягів матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, можливість освоєння нових ринків та ін. Важливим також є питання про розмір інвестицій. Так, рівень відповідальності, пов'язаний з прийняттям проектів вартістю 100 тис. дол. і 100 млн дол., різний. Тому має бути різна і глибина аналітичного опрацювання економічної сторони проекту, яка передуює прийняттю рішення. Багато фірм практикують диференціацію права прийняття рішень інвестиційного характеру, тобто обмежується максимальна величина інвестицій, у рамках якої той чи інший керівник може приймати самостійні рішення.

Інвестиційна діяльність завжди здійснюється в умовах невизначеності, ступінь якої може сильно варіюватися. Наприклад, у момент придбання нових основних засобів дуже важко передбачити економічний ефект цієї операції. Тому рішення приймаються на інтуїтивній основі, тим не менш, вони мають підкріплюватися економічним розрахунком.

Оскільки реалізація інвестиційних програм характеризується доволі високим ступенем невизначеності в отриманні запланованих результатів, то невід'ємним елементом інвестиційної діяльності є ризик.

Ризик неплатоспроможності значною мірою пов'язаний з виконанням партнерами по бізнесу договірних зобов'язань, а також зі зниженням рівня ліквідності оборотних коштів.

Ризик фінансового забезпечення проекту пов'язаний з несвоєчасним

надходженням інвестиційних ресурсів з окремих джерел, з небезпекою недофінансування у зв'язку зі зростанням вартості капіталу, необхідного для здійснення проекту.

Ризик фінансової нестійкості підприємства характеризується незбалансованістю потоків власного і позикового інвестованого капіталу, а також потоку надходжень і виплат за інвестиційним проектом. Такий вид ризику поряд з ризиком неплатоспроможності виступає як головний генератор ризику банкрутства підприємства.

У сучасних умовах України податковий ризик все ще має істотний вплив на інвестиційні процеси з огляду на непередбачуваність податкової політики не тільки в частині складу, рівня ставок, податків, зборів, мит, а й в частині порядку здійснення окремих платежів (термінів, умов), а також введення і скасування тих чи інших податкових пільг у сфері реального інвестування.

Інфляційний ризик пов'язаний з можливістю знецінення очікуваних доходів від інвестиційного проекту і подорожчання капітальних витрат у номінальному обчисленні.

Маркетинговий ризик — це ризик недоотримання інвестиційного доходу на стадії експлуатації проекту у зв'язку з різними обставинами, що впливають на обсяги реалізації та експлуатаційні витрати. Чим триваліші терміни реалізації проекту, тим більша ймовірність зростання цього виду ризику.

Аналіз ефективності інвестицій створює підприємству можливість вільного вибору такого варіанту розподілу витрат у просторі й часі,

який у майбутньому може дати максимальний прибуток або дохід на вкладений капітал. Тому при здійсненні інвестиційної діяльності необхідно комплексно підходити до проблеми управління інвестиційним

розвитком. Менеджерам компаній потрібно проводити більш глибокий аналіз інвестиційних проектів, враховувати зовнішні і внутрішні ризики при прийнятті інвестиційних рішень.

КОНТРОЛЬ ЯК ОДНА З ОСНОВНИХ ФУНКЦІЙ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Кризові явища, які досі існують в системі державної влади України, загострили поряд з проблемами політичного протистояння, невизначеності розподілу повноважень між гілками влади й питання розбалансованості та низької ефективності сфери управління персоналом у державній службі нашої країни. На сьогодні системі державної служби притаманна ціла низка недоліків, які не тільки вносять дисбаланс у її функціонування, а й є бар'єрами для просування нашої країни на шляху до вступу в ЄС. У документі з оцінювання SIGMA зарубіжні експерти відзначають: "Низький рівень професіоналізму — це головна проблема державної служби в Україні". "Іншим пріоритетом є докорінна реформа системи оплати праці, спрямована на розширення можливостей прийняття на роботу та утримання молодих кваліфікованих державних службовців, а також поліпшення внутрішньої справедливості. Базові посадові оклади варто підвищити, а обсяг надбавок і доплат — зменшити. Необхідно розробити комплексну політику щодо професійної підготовки кадрів та визначити конкретні пріоритети й ролі". Враховуючи те,

що державна служба згідно із Законом України "Про державну службу" є професійною діяльністю державних службовців з підготовки пропозицій щодо формування державної політики, забезпечення її реалізації та надання адміністративних послуг, то всі реформи цього інституту кінцевою метою повинні мати змінення та оптимізацію умов праці, оплати, заохочення і контролювання безпосередньо державних службовців, на яких покладено обов'язок виконання державних функцій.

Отже, без виваженої кадрової політики у цій сфері важко розраховувати на підвищення інституціональної спроможності державної служби та успіх інших реформ. Тому розгляд питань становлення і розвитку системи управління персоналом (яка, до речі, на сьогодні вважається у багатьох країнах прогресивною формою кадрової роботи) у системі державної служби України є нагальною проблемою. Аналіз останніх досліджень і публікацій дав змогу акцентувати увагу на таких принципових моментах. Наведемо таке визначення управління персоналом з точки зору системного підходу: "Управління персоналом являє собою комп-

лексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрями є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скоригувати його поведінку”. Виходячи з того, що суб’єктом і об’єктом системи управління персоналом державної служби виступають безпосередньо державні службовці, тобто чоловіки і жінки, які наділені різною мірою повноваженнями з виконання завдань і функцій держави, можна виокремити основні недоліки, пов’язані з організацією їхньої діяльності:

- висока плинність кадрів — за даними станом на 2010 р. при загальній чисельності державно-управлінських кадрів 379283 осіб вибуло 65551 працівників (17 % від загальної кількості осіб) та прийнято 63085 працівників (17 %) ;
- дисбаланс в оплаті праці в центральних і регіональних органах державної влади;
- непрозорість у призначенні та звільненні з посад державних службовців;
- велика залежність державних службовців від безпосереднього керівника;
- відсутність прямої зацікавленості державних службовців у кінцевому результаті їхньої діяльності, наслідком чого є формальний підхід до виконання своїх обов’язків та ін.

Ці та інші недоліки були зазначені й у звітах SIGMA за результатами оцінки державного управління

в Україні. Загалом щодо державної служби відмічаються такі недоліки: низька ефективність системи державної служби в процесі проведення реформ; недостатній рівень професійності державної служби; відсутність чіткого розмежування адміністративної та політичної сфер; недостатній рівень упровадження принципів політичної нейтральності, відкритості та прозорості у роботі державних службовців; недостатній для рівня країн ЄС рівень інституційної відповідальності й механізмів контролю в державному управлінні та ін. Для виправлення зазначеного стану, на нашу думку, недостатньо суто технічного прийняття прогресивного законодавства та інших нормативно-правових актів (норми яких все одно є інерційними щодо швидких змін соціально-політичної ситуації в суспільстві та не можуть стовідсотково охопити всіх питань). На сьогодні конче необхідне глибоке розуміння кожним державним службовцем важливості його праці для держави і народу, високе відчуття відповідальності та достатній рівень мотивації для сумлінного виконання службових обов’язків.

З боку держави необхідно забезпечити застосування принципів відкритості та справедливості: у процесах призначення керівного складу в системі державної служби, що має унеможливити виникнення корупційних ситуацій; у створенні раціональних умов праці та можливості кар’єрного зростання справді фахових і талановитих спеціалістів, а не “телефонних призначенців” тощо.

Підсумовуючи, можна зазначити, що підвищення функціональної

спроможності державної служби України, узгодження її функціонування зі стандартами ЄС безпосередньо залежить від сумлінної та ефективної праці кожного державного службовця. Оптимальну ж організацію праці службовців, яка відповідала б сучасним демократичним принципам, може забезпечити лише дієва ефективна система управлін-

ня персоналом, спроможність якої, у свою чергу, великою мірою залежить від таких важливих функцій, як контроль і координація. Перспективи подальших досліджень ми пов'яжемо з розробкою наукових підходів до розв'язання проблем підпорядкування та визначення джерел ресурсного забезпечення систем внутрішнього контролю.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

За статистикою перехід магазину у формат самообслуговування збільшує товарообіг мінімум на 40 %. Майже всі мережеві магазини працюють на таких умовах. Нині такий вид організації торгівлі не рідкість і для малого бізнесу.

Досягаються такі результати більшою доступністю для покупців тих речей, що продаються. Це збільшує як кількість покупок, так і середню суму чека. “Красивий товар сам привертає увагу. Взявши в руки, його хочеться відразу купити”. Використання прийомів мерчандайзингу з можливістю представити в торговому залі велику кількість товарів збільшує обсяги продажів. До основних перевірених часом методів мерчандайзингу належить, наприклад, вертикальна викладка — розташування товарів однієї групи на кількох полицях один над одним. А також правило “золотої полиці”, розташованої на рівні очей покупця.

Стимулювання збуту товарів

Стимулювання збуту містить у собі заходи: мерчандайзинг — оформлення місця продажу; упакування, етикетку, ярлик; покупку з подарунком; покупку зі знижкою за купонами; фірмові сувеніри; змагання, ігри,

лотереї, конкурси, вікторини; демонстрацію товару; дегустацію товару; пропозицію зразків товару та ін. Здійснення заходів щодо стимулювання збуту на сьогодні одержує все більший розвиток і є ефективним методом залучення потенційних покупців.

Перевагами стимулювання збуту є: можливість особистого контакту з потенційними покупцями; великий вибір засобів стимулювання збуту; покупець може одержати щось коштовне й більший обсяг інформації про фірму; можливість збільшення ймовірності імпульсної покупки.

Ефективність вжитих заходів щодо стимулювання збуту визначається якістю роботи персоналу, а не лише вдало обраними формами стимулювання. І вимоги до торгового персоналу аналогічні вимогам при здійсненні особистого продажу.

Організація реклами на підприємстві

Реклама є постійним супутником людини, яка щодня масово впливає на неї у виборі того чи іншого товару чи послуги. У зв'язку з цим реклама стала найголовнішою частиною для отримання людиною інформації в суспільстві. Контроль рекламної

діяльності супермаркету буде ефективний, якщо правильно організувати проведення рекламних компаній та акцій товару супермаркету.

Рекламна компанія супермаркету “Новус Україна” різноманітна за інтенсивністю впливу реклами на покупців (демонстрація товарів, акції та дегустації через певний проміжок часу).

На першому етапі ми виявляємо ціль реклами. Це досягнення підвищення збуту продукції, поліпшення роботи супермаркету та впізнання його покупцем як найкращого.

На другому етапі потрібно вивчити покупців (товар, який вони хотіли б бачити, що саме впливає на вибір покупки того чи іншого товару).

Третій етап. Внесення рекламної ідеї — переконання покупця в тому, що наш товар дешевший та якісніший, ніж в інших супермаркетах (розробляється промо-план із проведення акцій та дегустацій у супермаркеті).

Четвертий етап. Складання графіка виділення коштів на публікацію реклами у пресі та в транспорті, а також розміщення реклами на білбордах.

Останнім етапом є практична реалізація заходів реклами.

Отже, з офіційних даних із продажу товару ми бачимо, що товар продається, а значить прибуток зростає. Проведення акцій та дегустацій — це самий правильний вибір для супермаркету “Новус Україна”.

На підприємстві впроваджено єдиний стиль, що виражається за рахунок зеленого кольору.

Головний вхід з вулиці прикрашає вивіска зеленого кольору з назвою

супермаркету. Використовується як в інтер'єрі магазину, так і в спецодязі працівників.

Для кращої роботи супермаркету пропонуємо більше приділяти уваги персоналу та його вдосконаленню, тому що найпершим показником хорошого управління, а також обличчям супермаркету є його персонал. Якщо продавець посміхається покупцеві, ввічливий та чемний і при цьому має охайний вигляд — це говорить передусім про високий рівень обслуговування, що є половиною успіху в торгівлі. Для цього потрібно зміцнювати корпоративний дух персоналу, щоб вони стали дружнішими.

Для забезпечення раціональної організації обліку товарів необхідно:

- встановити чітку систему документообігу і суворий порядок оформлення операцій з руху матеріальних цінностей;
- проводити в установленому порядку інвентаризації та вибіркові перевірки наявності товарів і відображати в бухгалтерському обліку;
- застосовувати засоби механізації та автоматизації обліково-обчислювальних робіт.

Необхідними передумовами забезпечення збереження товарно-матеріальних цінностей на складах є:

- наявність належно обладнаного складу;
- розміщування товарів у відповідних товарних секціях, із застосуванням таких способів і прийомів, щоб забезпечити можливість швидкого їх приймання, відпуску і перевірки наявності товарів;
- забезпечення необхідними ваговимірювальними засобами;

- визначення кола осіб, відповідальних за правильне та вчасне виконання й оформлення цих операцій (завідувач складу, комірники тощо);

- визначення переліку посадових осіб, яким надається право підписувати документи на отримання та відпуск зі складу товарів.

РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ

Нині найрозвиненіші країни світу перебувають на етапі переходу до інформаційного суспільства, у становленні якого важливу роль відіграє інформатизація. Інформатизацію економіки забезпечує поширення інформаційно-комунікаційних технологій, які, за оцінками міжнародних економічних організацій, є найважливішим фактором економічного зростання. Використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, насамперед мережі Інтернет, набуває вирішальної ролі для підвищення конкурентоспроможності країни та розширення її можливостей до інтегрування у світову господарську систему.

Інтенсивна інформатизація змінює структуру всієї економіки, глобалізація якої стає найбільш потужною тенденцією її розвитку і відбувається в таких галузях, як міжнародна торгівля, міжнародний рух факторів виробництва, міжнародні фінансові операції тощо. Інформатизація зумовила появу й розвиток такого сектора економіки, як електронна торгівля.

Термін “електронна торгівля” та “міжнародна електронна комерція” з’явилися в середині 1990-х років у зв’язку з новою можливістю здійснення операцій купівлі-продажу (в тому числі міжнародних) через

Інтернет. У 2000 р. в рамках ОЕСР було сформульовано визначення електронної торгівлі як сукупності операцій продажу і купівлі матеріальних товарів або послуг, що здійснюються через пов’язану мережу комп’ютерів. Головною ознакою електронної операції була визначена реєстрація електронними засобами факту замовлення на товар. У 2011 р. ОЕСР було уточнене визначення електронної торгівлі як сукупності будь-яких комерційних операцій, реалізованих на основі використання засобів комп’ютерної та телекомунікаційної техніки [1]. Таким чином, основною характерною ознакою електронної торгівлі можна вважати виникнення між економічними агентами відносин, повністю або частково побудованих на основі електронних комунікацій, з приводу купівлі-продажу товарів або послуг.

Міжнародна електронна комерція тлумачиться як сукупність міжнародних комерційних операцій, що здійснюються на основі електронних інформаційних технологій, таких як Інтернет або інших комп’ютерних та телекомунікаційних мереж. Більш деталізоване визначення поняття “електронна комерція”, яке розкриває її внутрішню сутність, — це така форма комерції, коли вибір і замовлення товару чи послуг виконують-

ся через комп'ютерні мережі, а оплата — через використання електронних документів та платіжних засобів (картки, електронні чеки, електронні гроші) [2]. Фактично це система Internet-комерції (SIC).

Електронна комерція у світі розвивається швидкими темпами. Безперечним лідером на цьому ринку є США, найбільший ринок електронної комерції в Європі у Німеччини (~30 % від загального європейського обсягу), Великобританії (~23 %), Франції (~9 %).

Основними сферами поширення електронної комерції є:

- торгівля товарами, маркетинг та супровід продажів;
- передпродажна робота, укладання попередніх домовленостей;
- фінансування і страхування;
- обслуговування і підтримка продукту;
- спільна розробка продукту та розподілене спільне виробництво;
- надання послуг;
- адміністрування бізнесу (дозволи, податки, митниця і т. д.);
- транспорт і логістика;
- автоматична торгівля електронними товарами;
- бухгалтерський облік та ін.

В інтернет-сегменті ринку основними є продукти програмного забезпечення й послуги. Європейський ринок інформаційних технологій розвивається в напрямі збільшення кількості послуг для різних секторів економіки: для промислового сектора — електронна торгівля “бізнес—бізнес”, для фінансового сектора — інтернет-банкінг, для енергетики —

он-лайн білінг, для транспортного сектора — он-лайн планування і керування перевезеннями, для торгівлі — інтернет-магазини, для освіти — дистанційне навчання.

Спрощена модель е-комерції складається із:

- власників пластикових карток, які, як правило, через Internet мають доступ до віртуальних постачальників послуг (магазинів, банків, туристичних фірм);
- віртуальних постачальників послуг (он-лайн магазини, банки, туристичні фірми, страхові компанії тощо), які дають доступ до своїх каталогів послуг через комп'ютерні мережі;
- платіжної системи, представленої банками-емітентами (картки), банками-ескваєрами та процесинговими компаніями і центрами;
- надійної та досить дешевої телекомунікаційної інфраструктури, розвиненої системи стандартизації та аутентифікації клієнтів і постачальників інформації.

За об'єктами і суб'єктами діяльності вирізняють такі системи електронної комерції:

1. B2B (бізнес — бізнесу) — система взаємодії бізнес-структур у сфері електронної комерції; наприклад: надання маркетингових, інформаційних послуг через Інтернет, інтернет-тендери, продаж обладнання для бізнесу тощо.

2. B2G (бізнес — державі) — система взаємодії держави та бізнес-структур; наприклад, електронні рішення різного роду, які пропонують підприємці державній владі (FedCenter.com є електронним ринком для федерального уряду США,

PowerTrust.com є електронним оператором на енергетичному ринку США, StateGovCenter.com — електронний ринок, на якому місцеві органи влади закуповують необхідну продукцію).

3. B2C (бізнес — клієнту) — система електронної торгівлі, орієнтована на кінцевого споживача; наприклад, інтернет-магазини роздрібної торгівлі.

4. C2C (клієнт — клієнту) — система електронної комерції, яка формується на основі взаємодії покупців між собою; наприклад, інтернет-аукціон eBay та інші системи, які, по суті, є торговельними майданчиками для фізичних осіб.

5. G2B (держава — бізнесу) — набір програмних та апаратних засобів для здійснення он-лайн взаємодії виконавчої влади і комерційних структур з метою підтримки і розвитку бізнесу. До систем G2B можна віднести інформаційні веб-сайти органів влади.

Найбільш розвиненими у світі є системи електронної комерції B2B (обіймають близько 80 % усіх обсягів електронної комерції у світі), проте в країнах, що розвиваються, впровадження електронної комерції відбувається переважно через системи B2C.

Електронна комерція останнім часом все більш потужно впливає на розвиток економіки окремих держав.

Мікроекономічний вплив електронної комерції можна проаналізувати через її вплив на суб'єкти господарювання та споживачів.

Суб'єкти господарювання отримують такі *вигоди від застосування технологій електронної комерції*:

- забезпечують собі ефект “глобальної присутності”, мають доступ до споживачів з усього світу;
- знижують власні витрати на дистрибуцію, інформаційні витрати тощо;
- оптимізуються ланцюги постачання: знижуються затримки і, відповідно, вартість;
- посилюється спеціалізація: продавець може працювати з дуже вузьким асортиментом і завдяки ефекту масштабу мати прибуток;
- знижуються витрати на комунікацію (вартість Інтернету нижча від вартості стільникового зв'язку);
- забезпечується менший тиск дозвільної системи і можливість оптимізувати оподаткування;
- упроваджується робота бізнесу 24 години на добу без додаткових витрат на персонал;
- забезпечується можливість здійснювати ефективні й швидкі закупівлі шляхом електронних замовлень;
- значно спрощується механізм управління запасами підприємства;
- збільшується швидкість бізнес-процесів, що дає змогу значно підвищити ефективність діяльності.

Для споживачів додаткові вигоди виражаються у зниженні ціни, збільшенні вибору, диверсифікації постачальників, можливості здійснювати закупівлі в будь-який час і з будь-якого місця, можливість використання новітніх форм тор-

гівлі, таких як інтернет-аукціони тощо.

На макрорівні доцільно розглядати вплив розвитку електронної комерції як на суспільне життя загалом, так і на економічні процеси та індикатори стану економіки країни зокрема.

Важливими наслідками розвитку електронної комерції слід вважати загальну лібералізацію торгівлі в країні, створення конкурентного економічного середовища, збільшення обсягів торгівлі товарами та послугами (в тому числі експорт та імпорт), зміну галузевої структури торгівлі тощо.

Література

1. *Summary of the Methodology for assessing the Dynamics and Impacts of Electronic Commerce*. Electronic Commerce Business Impact Project! Methodology. OECD WPIE Ad Hoc Technical Expert Group. OECD. — Paris. February 29. 2011. — P. 1.
2. Костіна Н. І., Антонов В. М., Ганах Н. І. Банки: сучасні інформаційні технології: Навч. посіб. — Ірпінь, 2009. — 359 с.
3. *Internet World Stats / Usage and population statistic*. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Персонал, який володіє необхідними компанії ключовими і професійними компетенціями — необхідна умова її успіху. Оскільки отримати потрібну кількість співробітників з “готовими” компетенціями, причому саме такими, як потрібно, ззовні — завдання не з легких, організації змушені самостійно займатися формуванням необхідних для стратегічного розвитку компетенцій.

Щоб процес формування компетенцій був успішним, насамперед потрібно знати, які ж саме компетенції — ключові і професійні — необхідні співробітникам компанії. Вирішити це завдання допоможе складання моделі компетенцій. Це дасть можливість, для початку, виявити, які ключові компетенції в компанії вже існують, описати їх і розробити план щодо подальшого їх розвитку.

На основі отриманої моделі компетенцій можна буде створити профілі компетенцій, в яких відзначити, якими професійними компетенціями мають володіти співробітники, що обіймають ті чи інші конкретні посади.

Як модель, так і профілі компетенцій, у свою чергу, ляжуть в основу системи корпоративного навчання, одна з головних цілей існування якої і полягає в тому, щоб формувати

і розвивати ключові та професійні компетенції персоналу. Крім того, модель і профілі допоможуть скласти карти компетенцій — інструмент, який використовується при пошуку, відборі та наймі нових співробітників, щоб спочатку брати на роботу тих, хто володіє певним потенціалом.

Для формування професійних компетенцій необхідна налагоджена система навчання персоналу, яка працює, виходячи з даних глибокого аналізу потреб організації. На підставі моделі ключових компетенцій складаються профілі компетенцій. У профілях компетенцій, крім ключових компетенцій, описані особливі, професійні, якими повинні володіти співробітники, що працюють на тій чи іншій посаді. Під професійними компетенціями розуміється здатність усіх категорій співробітників виконувати свою роботу згідно з вимогами і стандартами, що відповідають їх посаді й обов’язкам.

Важливо відзначити, що професійні компетенції, на відміну від ключових, радше відповідають на питання, що співробітник повинен робити, ніж яким він має бути — хоча це протиставлення дуже умовне, оскільки компетенції — це завжди поведінка, яка може проявитися, але обумовлена вона може бути в основному осо-

бистими якостями або в основному отриманою підготовкою.

Формування й розвиток професійних компетенцій вимагає більшої спеціальної підготовки, тобто навчання певним знанням і вмінням. Однак, для того щоб сформувалася саме компетенція, тобто здатність реалізовувати здобуті знання та навички в успішній практичній діяльності, навчання має бути особливим.

У плануванні навчання необхідно враховувати не тільки корпоративні цілі, а й особисті навчальні та кар'єрні інтереси співробітників — це стосується як змісту, так і способів його надання учням.

Крім того, необхідно приділяти найпильнішу увагу переносу результатів навчання у діяльність, і надавати в цьому співробітникам повну підтримку. Такі заходи забезпечать закріплення нових знань та вмінь, і не залишатимуться в пам'яті персоналу мертвим вантажем, а стануть природною частиною їх нової поведінки, тобто слугуватимуть формуванню й розвитку необхідних професійних компетенцій.

Крім формального навчання, формуванню професійних, та й ключових, компетенцій сприяє соціальне і неформальне навчання — спільноти практиків, наставництво, використання соціальних медіа і т. д. У добре налагодженій системі навчання персоналу мають бути передбачені варіанти застосування цих можливостей, також як і механізм оцінки одержуваних результатів.

Ключові, або базові, компетенції — це ті інтегральні якості організації, які вигідно відрізняють її від інших, стаючи конкурентною пере-

вагою. Від професійних компетенцій вони відрізняються тим, що не мають вузької, пов'язаної з конкретною ділянкою бізнесу, спеціалізації; ними тією чи іншою мірою повинні володіти всі співробітники компанії. Ключові компетенції відображають філософію і місію компанії, вектор її впливу на навколишній світ, унікальність пропозиції, яке вона робить своїм споживачам.

Ключові компетенції найчастіше не пов'язані зі спеціальними знаннями та вміннями, вони носять соціальний, комунікативний, міжособистісний характер. Як приклад таких компетенцій, можна навести комунікативну досвідченість, здатність до командної роботи, ініціативність, системне мислення, відповідальність, вміння вирішувати конфліктні ситуації, креативність і т. д.

Зрозуміло, що формувати такі компетенції дещо складніше, ніж професійні, для оволодіння якими достатньо освоїти набір знань, відпрацювати вміння і оволодіти відповідними формами поведінки. У випадку з ключовими компетенціями навчання стає глибше, зачіпаючи саму особистість людини і вимагає куди більш фундаментальних змін у звичних формах поведінки.

Отже, процес формування ключових компетенцій організації вельми складний і містить кілька послідовних стадій:

- виявлення цілей, завдань та пріоритетів стратегічного розвитку компанії;
- виявлення відповідних ключових компетенцій, які необхідні для реалізації поставленої системи цілей;

- виявлення та оцінка вже наявних у компанії ключових компетенцій;

- складання переліку знань, умінь й особистісних якостей співробітників, які забезпечать прояв таких форм поведінки, які необхідні для реалізації системи цілей організації;

- оцінка актуальної ситуації порівняно з ідеальною, тобто зіставлення наявного розвитку потрібних компетенцій з необхідним;

- планування корпоративного навчання, яке зможе забезпечити формування та розвиток виявлених ключових компетенцій.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ “ВАУ-ПРИНТ”)

Професійне навчання — це процес цілеспрямованого формування у співробітників спеціальних знань, розвиток необхідних навиків та вмінь, які дають можливість підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов’язки, освоювати нові види діяльності.

На сьогодні поширені модульна, дистанційна і мультимедійна форми навчання. Існують різні варіанти спільного їх застосування.

Серед усіх методів навчання персоналу виокремлюють дві великі групи:

- навчання на робочому місці (або внутрішньовиробниче): виробничий інструктаж, ротація, направлене придбання досвіду, наставництво, наставництво-супервізія, ситуаційне наставництво, формальне наставництво, неформальне наставництво, коучинг, стажування, використання працівників як асистентів, підготовка у проектних групах;
- навчання поза межами робочого місця (або позавиробниче): лекції, ділові ігри, інсценування, тренінги, метод вирішення практичних ситуацій (кейсів), методи розв’язання виробничо-економічних проблем за

допомогою моделей, робочі групи, конференції, семінари, круглі столи, дискусії, зустрічі з керівництвом, екскурсії, самостійне навчання.

Вибір методів навчання залежить від таких чинників:

- цілі і завдання навчання;
- пряма і непряма вартість навчання;
- терміновість (час, відведений на навчання);
- склад учасників (їхня кваліфікація, мотивація, попередня підготовка);
- кваліфікація і компетенція викладачів.

Позитивним для України може бути використання передового зарубіжного досвіду у професійному навчанні персоналу. Зокрема, цікавим може бути американський, японський та європейський досвід.

Дослідження проводилось на базі ТОВ “ВАУ-ПРИНТ”.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) “ВАУ-ПРИНТ” — молода компанія, організована у 2007 р., яка динамічно розвивається і з кожним кроком зміцнює свої позиції на сучасному ІТ ринку України. Спеціалізується ТОВ “ВАУ-ПРИНТ” на таких видах діяльності:

1) інсталяція та повне сервісне обслуговування високотехнологічних систем друку (XEROX, CANON);

2) ліцензійний консалтинг з програмного забезпечення (Microsoft, Kaspersky, Eset, Abbyy);

3) серверні та мережні рішення (HP, IBM, Dell, Cisco);

4) переплетення та презентація документів (UNIBIND).

ТОВ “ВАУ-ПРИНТ” пропонує таку продукцію, як:

- кольорові та чорно-білі багатофункціональні копіювальні апарати;
- широкоформатні принтери;
- запасні частини та витратні матеріали;
- рішення з управління документообігом;
- рішення у сфері презентації документів;
- серверне і мережне устаткування;
- ліцензійне програмне забезпечення;
- технічна підтримка та обслуговування.

Особлива увага приділяється сервісній підтримці й обслуговуванню всіх видів копіювальної техніки.

Місія компанії — зробити роботу клієнтів максимально зручною і простою, а бізнес — ефективним.

Структура управління підприємством — лінійно-функціонального типу, в якій можна виділити три рівні управління. Генеральному директору безпосередньо підпорядковується головний бухгалтер, економіст, інспектор з кадрів, комерційний відділ та відділ послуг.

Щодо основних техніко-економічних показників діяльності під-

приємства, то обсяги чистого доходу від реалізації продукції (надання послуг) у 2011 р. становили 712 тис. грн, у 2012 р. значення цього показника збільшилось майже вдвоє і становило 1347,1 тис. грн. У 2013 р. виручка і надалі продовжувала зростати, темпи росту показника до попереднього року становили 136,5 %. Аналізуючи середньооблікову кількість працівників, помітно, що відчутних змін тут не відбувається. За період з 2011 по 2013 рр. кількість працівників зменшилась на 2 особи. Прибуток підприємства має стійку тенденцію падіння. Якщо на початку періоду, що аналізується, прибуток до оподаткування становив 14,0 тис. грн, то у 2013 р. його значення зменшилось до 1,1 тис. грн. Така ситуація свідчить про зниження ефективності діяльності роботи ТОВ “ВАУ-ПРИНТ”.

Відносно структури балансу помітно, що питома вага необоротних активів зменшилась на 6 %, а частка оборотних активів, навпаки, зросла. У абсолютному виразі відбулось збільшення як оборотних, так і необоротних активів відповідно на 1315,0 тис. грн та 1537,9 тис. грн. Щодо пасиву, то тут зросла питома вага питомих зобов'язань, тоді як зменшилась частка власного капіталу та довгострокових зобов'язань, що з фінансової точки зору є негативним явищем. Аналізуючи показники динаміки руху робочої сили помітно, що коефіцієнт обороту з прийому у 2011 р. становив 0,05, у 2012 та 2013 рр. відповідно 0,14 та 0,025. Коефіцієнт обороту з вибуття зменшився з 0,35 (2011 р.) до 0,17 (2013 р.).

З проведеного оцінювання рівня кваліфікації працівників бачимо,

що 50 % працівників мають високий, а 50 % — середній рівень кваліфікації.

Підвищення кваліфікації працівників підприємства проводиться за такими формами: тренінги та курси, самостійне навчання.

Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, знизилася в порівнянні у 5 осіб у 2011 р. проти 3 осіб у 2013 р. У 2011 р. серед працівників, які підвищили кваліфікацію, були 1 керівник та 4 спеціалісти, у 2012 та 2013 рр. підвищення кваліфікації пройшли відповідно 4 та 3 особи з категорії спеціалістів.

Аналізуючи прямі витрати на професійне навчання бачимо, що прямі витрати зросли з 5,8 тис. грн до 7,0 тис. грн. Непрямі витрати, навпаки, зменшились (з 29,6 тис. грн до 20,4 тис. грн).

Щодо структури витрат, то виникає така характеристика:

- частка прямих витрат зросла з 16,38 % до 25,55 %;
- питома вага непрямих витрат зменшилась з 83,62 % до 74,45 %.

У сучасних умовах проведення атестації має спиратися на використання оновлених методів оцінювання персоналу, що сприятиме отриманню точних результатів. За цих умов, на нашу думку, доцільним є використання низки методів: методу “360 градусів” для оцінювання працівником самого себе, колегами та керівником; методу порівняння для узагальнення результатів оцінювання; таксономічного аналізу для визначення комплексного показника рівня професійних, ділових якостей, оцінки рівня здатності персоналу до

самоменеджменту та корпоративної культури підприємства.

Запропонований алгоритм атестації складається з десяти етапів, починаючи зі складання річного плану атестації, як це передбачено вимогами міжнародних стандартів якості, і завершуючи етапом документування та складання справи з атестації.

Проаналізувавши політику підготовки та перепідготовки персоналу у ТОВ “ВАУ-ПРИНТ”, ми виявили такі потреби в підвищенні кваліфікації працівників:

- зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі, зважаючи на тенденції розвитку ринку;
- ускладнення процесу реалізації обраної стратегії;
- ускладнення процесу управління організацією;
- освоєнням нових видів і сфер діяльності (нові продукти, розширення ринків збуту).

Створення системи безперервного навчання персоналу (СБНП), на нашу думку, для персоналу підприємства буде найперспективнішим напрямом навчання і одним із засобів підвищення ефективності процесу реалізації стратегії підприємства. СБНП є однією з підсистем організаційно-економічного механізму управління процесом реалізації стратегії підприємства, яка створюється в межах формування інформаційного забезпечення стратегії підприємства. Оцінювання економічної ефективності професійного навчання персоналу передбачає виділення таких аспектів: особистісного, навчального закладу, організації та суспільного. Серед всесвітньові-

домих моделей оцінки ефективності використовують такі: чотирирівнева модель Д. Киркпатрика, модель Філіпа, модель Тайлера, модель Скрівенса, модель Стафлебіма та ін.

Для поліпшення умов праці на робочих місцях ТОВ “ВАУ-ПРИНТ” необхідно провести:

- удосконалення режиму роботи працівників;
- поліпшення санітарно-побутових умов праці;
- запобігання виробничому травматизмові, зниження захворюваності та поліпшення медичного обслуговування;
- здійснити доплату в розмірі 32 % за умови праці.

Поліпшення умов праці, запобігання шкідливим та небезпечним

чинникам та підтримання на належному рівні виробничого середовища, зниження показників виробничого травматизму та професійної захворюваності супроводжуються не тільки соціальним, а й економічним ефектом. Економічна ефективність здійснюваних заходів залежить від співвідношення поліпшення умов праці (оцінених у грошовому виразі) та суми витрат підприємства на охорону праці. Як результат, збільшується період професійної активності працюючих, зростає продуктивність праці, скорочуються видатки, пов'язані з виробничим травматизмом та професійною захворюваністю, скорочуються видатки на пільги та компенсації.

ІНВЕСТУВАННЯ В ПЕРСОНАЛ ТА ЙОГО ЕФЕКТИВНІСТЬ (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ “АРКАДА-ПЛАСТ”)

Концепція людського розвитку, що сформувалась у світі останніми роками, розглядає розвиток людського капіталу як основну мету і критерій суспільного прогресу та економічного зростання.

Вартісна характеристика людського капіталу дає можливість систематизувати інвестиції в людський капітал: витрати на освіту, включаючи загальну і спеціальну, формальну і неформальну, підготовку на робочому місці; витрати на охорону здоров'я, що складаються з витрат на профілактику захворювань, медичне обслуговування, дієтичне харчування, поліпшення житлових умов; витрати на мобільність, завдяки яким працівники мігрують з місць з відносно низькою продуктивністю у місця з відносно високою продуктивністю, й витрати на пошук інформації про ціни і доходи. Включення до структури людського капіталу інформованості та мобільності є результатом переходу до нових економічних реалій — до інформаційного суспільства з високою мобільністю усіх його складових. Відносно інвестицій в людський капітал слід відзначити, що якщо в країнах з розвиненою економікою інвести-

ції в освіту, професійну підготовку і мобільність працівника відчутно підвищують рівень і ціну його робочої сили, то в Україні часто кваліфіковані вчені чи спеціалісти задовольняються мізерним заробітком, тоді як деякі некваліфіковані молоді люди мають можливість заробляння без особливих зусиль “великих грошей”. Це знижує мотивацію до праці, прагнення громадян до самовдосконалення, підвищення кваліфікації й освітнього рівня.

Отже, інвестування в персонал є складною і необхідною частиною роботи в процесі управління організацією. При ігноруванні фінансових вкладень в людський капітал може виникнути висока плинність кадрів. Як результат, така ситуація може нести за собою багато негативних моментів: високу плинність кадрів, витрати на адаптацію нових працівників, призупинення виробництва, втрати часу, підвищення трудомісткості, необхідність навчання нових працівників тощо. Для розвитку персоналу потрібно: підтримувати здібних до навчання працівників; поширювати знання і передовий досвід; навчати молодих кваліфікованих співробітників; усвідомлення управ-

лінським персоналом важливості розвитку співробітників; знижувати плинність персоналу.

Розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці. Конкурентоспроможність робочої сили — це сукупність якісних і вартісних характеристик специфічного товару “робоча сила”, що забезпечують задоволення конкретних потреб роботодавців.

Витрати, пов’язані зі здобуттям освіти, можна поділити на три групи: прямі матеріальні витрати, втрачені заробітки, моральні витрати.

Методи економічної оцінки ефективності інвестування в людський капітал використовуються на стадіях:

- прийняття рішення про доцільність інвестування саме в людський капітал чи альтернативного використання ресурсів;
- оцінювання ефективності капіталовкладень унаслідок отримання фактичної віддачі від здійснення інвестування в людський капітал.

Економічні результати від упровадження заходів з професійного навчання персоналу в організації визначаються таким комплексом показників:

- приріст обсягів виробництва чи наданих послуг унаслідок задоволення додаткової потреби в працівниках у професійному та кваліфікаційному розрізах;
- збільшення обсягів прибутку;
- рівень продуктивності праці;
- якість виробленої продукції або наданих послуг;
- зниження рівня плинності кадрів у результаті професійного навчання персоналу;

- зменшення втрат унаслідок відсіву працівників із навчальних закладів, направлених на навчання;

- ефект від упровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій працівників, які пройшли підготовку за навчальною програмою, і т. д.

ТОВ “АРКАДА-ПЛАСТ” є одним з гравців українського ринку металопластикових вікон. Виробнича площа становить 430 кв. м, складська — 900 кв. м. Розрахункова виробнича потужність — 5 тис. кв. м конструкцій на місяць. Стратегічний партнер — компанія РЕНАУ (Німеччина) — є постачальником профілів для виробництва та постійним аудитором якості вікон компанії ТОВ “АРКАДА-ПЛАСТ”.

Зареєстроване ТОВ “АРКАДА-ПЛАСТ” в смт Глеваха по вул. Ботанічній, 15-А, Васильківського району Київської області з головним офісом та основною виробничою базою.

Асортиментна структура ТОВ “АРКАДА-ПЛАСТ” включає: вікна, арки, нестандартні конструкції, енергозберігаючі склопакети, відливи, протимоскітні сітки, декоративні перетинки (шпроси).

Дослідження свідчить, що головні показники рентабельності підприємства (рентабельність продаж та рентабельність затрат) мають тенденцію до зменшення, оскільки витрати збільшуються набагато швидше, ніж прибуток до оподаткування. Цей факт для підприємства є негативним. Якщо спостерігатиметься така тенденція і далі, то через 10–11 років ТОВ “АРКАДА-ПЛАСТ” працюватиме збитково. Тому необхідно вжити низку заходів для поліпшення цієї ситуації.

Загалом на досліджуваному ТОВ “АРКАДА-ПЛАСТ” на 1 січня 2014 р. кількість персоналу становила 31-ну особу. Впродовж аналізованого періоду відбувається спад середньоспискової кількості персоналу підприємства.

Колектив ТОВ “АРКАДА-ПЛАСТ” в основному складається з працівників віком від 18 до 40 років. Така структура персоналу підприємства пов’язана з тим, що керівництво ТОВ “АРКАДА-ПЛАСТ” проводить політику щодо залучення на підприємство молодих фахівців нової генерації.

Варто відзначити, що рух персоналу спостерігається лише на посадах працівників виробництва. Штат спеціалістів та управлінського персоналу протягом останніх трьох років майже не змінювався. Середня тривалість пошуку робітника на звільнене місце становить 2 тижні. Розрахунки свідчать, що на підприємстві відбувається постійний рух персоналу. Такий показник, як оборот персоналу, має тенденцію до скорочення, що свідчить про стійкість трудового колективу підприємства та низький рівень руху працівників. А тому можна підсумувати, що на підприємстві персонал є досить стабільним і не відбувається значної плинності кадрів.

Дослідження діяльності ТОВ “АРКАДА-ПЛАСТ” щодо управління персоналом показало, що на підприємстві значна увага приділяється навчанню персоналу та підвищенню його кваліфікаційних характеристик. Найбільшу частку в структурі витрат на підготовку та навчання персоналу підприємства

ТОВ “АРКАДА-ПЛАСТ” займають витрати на підвищення кваліфікації персоналу, а також витрати на участь управлінського персоналу у спеціалізованих семінарах. Але цього замало. Відповідно до здійснених розрахунків можна зробити висновок, що на підприємстві мало уваги приділяється навчанню та підвищенню кваліфікації робітників ТОВ “АРКАДА-ПЛАСТ”, що, у свою чергу, негативно впливає на мотивацію праці робітників та ефективність їхньої праці загалом.

Таким чином, порівняно мала частка працівників підприємства проходила навчання впродовж 2011–2013 рр. Загалом, варто зауважити, що скорочення частки працівників, які пройшли навчання, є негативною тенденцією в системі управління персоналом підприємства ТОВ “АРКАДА-ПЛАСТ”. Інвестиції в розвиток персоналу ТОВ “АРКАДА-ПЛАСТ” повинні принести віддачу у вигляді підвищення ефективності діяльності ТОВ “АРКАДА-ПЛАСТ” (більш повної реалізації його цілей). Дослідження свідчать, що на сьогодні більш високий економічний ефект від вкладень у розвиток персоналу, ніж від вкладень у засоби виробництва. Метою підвищення рівня розвитку персоналу в ТОВ “АРКАДА-ПЛАСТ” є забезпечення підприємства висококваліфікованими і конкурентоспроможними працівниками, які швидко та якісно виконують свою роботу. Коефіцієнт окупності інвестицій у людський капітал за 2013 р. дорівнює 1,41. Але для повного та реального покриття витрат на людський капітал необхідно враховувати не тільки

витрати на заробітну плату та пільги, а й витрати на тимчасових працівників, відсутність та плинність кадрів, сума яких буде складати більше зазначеного вище, тому і коефіцієнт окупності інвестицій у людський капітал буде меншим — 1,14. У реальності підприємство несе витрати, які не пов'язані з людьми, що спричинені витратами на тимчасових та відсутніх працівників, плинністю працівників. Тобто необхідно зауважити, що кожна грошова одиниця, витрачена на людський капітал, дає менший коефіцієнт прибутковості людського капіталу. Дослідження показує, що витрати на людський капітал можуть бути набагато більшими, ніж вважається загалом.

Відповідно до проведеного дослідження можна зробити висновок, що для того, щоб навчання персоналу ТОВ “АРКАДА-ПЛАСТ” було ефективним, необхідно вміти проводити оцінку вкладень в людський капітал за такими напрямками:

1. Розробка нових систем обліку витрат на навчання персоналу.
2. Пошук критеріїв оцінки результатів проведеного навчання.
3. Вибір оптимального варіанта програми навчання.

Також для оптимізації витрат на розвиток персоналу можна застосувати такі методи:

1. *Премія за навчання.* Своєрідним подарунком, але тільки для працівника компанії, може бути премія, виписана в розмірі коштів, необхідних для здобуття освіти.

2. *Знання в борг.* Один з найпрогресивніших способів надати працівникові необхідні кошти на здобуття освіти — видати йому безвідсоткову

цільову позику на певний термін, оформивши це відповідним договором. Видача безвідсоткової позики працівникові підприємства не впливає на порядок нарахування та сплати податків — вона не належить до валових витрат ТОВ “АРКАДА-ПЛАСТ” і відображається тільки в бухгалтерському обліку.

Як бачимо, запропонована методика дає раціоналізувати інвестиції в персонал, які, у свою чергу, підвищать ефективність роботи персоналу в цілому.

Для оптимізації результатів навчання у ТОВ “АРКАДА-ПЛАСТ” необхідно ввести нові підходи та методи навчання персоналу, підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки, посилення мотивації до навчання, тобто вжити заходи щодо підвищення ефективності навчання. Завдяки цьому поліпшаться результати.

Проведене дослідження дає підстави виділити такі методи навчання персоналу, які можна використовувати в діяльності ТОВ “АРКАДА-ПЛАСТ”:

- самоосвіта персоналу;
- довгострокове додаткове навчання персоналу, пов'язане із стратегічними завданнями ТОВ “АРКАДА-ПЛАСТ”;
- короткострокове обов'язкове навчання персоналу, зумовлене необхідністю підтримки технологічних процесів на сучасному рівні;
- короткострокове додаткове навчання персоналу, пов'язане із стратегічними завданнями ТОВ “АРКАДА-ПЛАСТ”;
- наставництво.

Отже, в ТОВ “АРКАДА-ПЛАСТ” доцільно ввести такі заходи, які сприятимуть розвитку персоналу та підтримуватимуть його конкурентоспроможність:

- залучення більшої кількості працівників до навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки;
- упровадження систем безперервного навчання в ТОВ “АРКАДА-ПЛАСТ”, які передбачають від 2 до 10 робочих днів упродовж року для кожного працівника;
- забезпечення контролю навчання персоналу ТОВ “АРКАДА-ПЛАСТ”.

З метою підвищення рівня кваліфікації працівників підприємства та оптимізації системи навчання персоналу ТОВ “АРКАДА-ПЛАСТ” рекомендується провести додаткове професійне навчання керівника та працівників маркетингового підрозділу компанії. Моніторинг показав, що одним з найоптимальніших варіантів є навчання персоналу за програмою РМД Маркетинг.

До основних законів та підзаконних актів, що регламентують правові відносини у сфері охорони праці, належать:

- Конституція України (1996 р.);
- Кодекс законів про працю (КЗпП) [2].
- Закони України “Про охорону праці”, “Про охорону здоров’я”, “Про пожежну безпеку”, “Про забезпечен-

ня санітарного та епідеміологічного благополуччя населення” та ін.

- Укази і постанови Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України. Окремі питання щодо охорони праці регламентуються Цивільним, Кримінальним та Адміністративним кодексами і здійснюються на засадах, відповідно до яких нікого неможна примусити робити те, що не передбачено Законом. Організацію робіт з улаштування вікон та дверей слід проводити згідно з вимогами ГОСТ 12.1.004, ГОСТ 12.1.010, ГОСТ 12.1.044, ГОСТ 12.3.002, ГОСТ 12.3.030, ГОСТ 12.4.124, ДСТУ 3273, НАПБ А.01.001. Складські будинки, виробничі приміщення, умови транспортування і зберігання віконних та дверних блоків, а також супутніх виробів та матеріалів мають відповідати вимогам безпеки згідно з НАПБ А.01.001, ГОСТ 12.1.004, ГОСТ 12.1.010, СНиП 2.09.02, СНиП 2.04.05. Ділянки робіт та робочі місця під час улаштування вікон та дверей мають бути організовані відповідно до вимог СНиП III-4. До робіт з улаштування вікон та дверей допускаються особи, які досягли вісімнадцяти років і пройшли:

- професійну підготовку;
- попередній медичний огляд згідно з Наказом МОЗ України № 246;
- вступний інструктаж з правил безпеки праці, виробничої санітарії, пожежної та електробезпеки.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ

На сьогодні, в сучасних умовах розвитку економіки, зростає роль системи управління персоналом у розв'язанні соціально-економічних проблем суспільства. Ефективність господарювання безпосередньо залежить від ефективності використання засобів і предметів праці, трудових ресурсів, знань, умінь керівників і фахівців, їх здатності швидко реагувати на змінні умови ринкової кон'юнктури.

Економічне середовище, в якому нині функціонують підприємства, характеризується кризовими явищами. Роботодавці обмежені вимогами жорсткої економії бюджету, зокрема витрат на оплату праці. На сьогодні для багатьох вітчизняних підприємств поширеними стали такі дії, як масові звільнення персоналу, затримки з виплати заробітної плати та зменшення її розміру.

Особливої уваги в контексті цієї проблеми вимагає антикризове управління персоналом, оскільки ситуація, що склалася, загрожує підприємству втратою кваліфікованих кадрів, без яких подолати кризу неможливо.

У період кризи підвищується значущість роботи з персоналом та зростає увага до розробки та вжиття заходів щодо антикризового управління персоналом на підприємствах.

Керівниками підприємств усвідомлюється той факт, що основним ресурсом організації є люди, тому ефективність управління персоналом забезпечує формування їх конкурентних переваг на ринку. При цьому основним завданням в умовах кризи є збереження високого кадрового потенціалу, кваліфікованих працівників, дієвої управлінської команди.

Проблему управління персоналом досліджували С. Беляєв, А. Градов, Р. Хит, В. Пономаренко, І. Маслов, В. Гагарський, А. Я. Кібанов, А. С. Большаков, В. І. Михайлов, Ю. Г. Одегов, Н. А. Горелов, В. Г. Федцов, А. В. Федцова, А. І. Турчинов.

Управління персоналом являє собою сукупність цілеспрямованих дій керівного складу організації і структурних підрозділів з управління підлеглими, спрямованих на досягнення поставлених загальних і специфічних цілей організації. Стосовно поняття “криза” — це об'єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування та розвитку якої лежить керована діяльність людини. Криза — це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається дії ззовні або зсередини, що вимагає від неї якісно нового реагування. До симптомів кризи зазвичай належать: зни-

ження прибутковості, скорочення частки ринку підприємства, втрата ним ліквідності.

Теоретична невизначеність поняття “управління персоналом в умовах кризи” є основною причиною різнобічного його трактування. Варто зазначити, що багатозначність антикризового управління розглядається з чотирьох позицій, а саме:

- управління підприємством за умов макроекономічної кризи;
- управління підприємством, яке зумовлене його кризовим станом через неефективний менеджмент;
- управління підприємством, яке перебуває на етапі банкрутства;
- управління підприємством, яке визнане банкрутом.

Криза ж персоналу організації визначає невідповідність діяльності персоналу новим умовам, що виникли в процесі розвитку організації. Основними симптомами кризи персоналу організації можуть бути: почастищення конфліктів; скорочення кількості робочих годин (змін) та наявність надлишкового персоналу; посилення плинності кадрів; збільшення кількості неявок на роботу; погіршення продуктивності праці; ігнорування керівника, вказівок керівництва; погіршення дисципліни, страйки тощо.

Для виходу організації з кризового стану доцільно боротися не стільки з причинами, скільки з наслідками кризи.

Концепція з управління персоналом в умовах кризи містить розробку антикризової кадрової політики, принципів антикризового управління персоналом, а також планів управління кризовими ситуаціями.

Стратегію й тактику роботи з персоналом організації доцільно розглядати як єдину систему. Цілісна кадрова стратегія є не що інше, як кадрова політика. Кадрова політика — це сукупність принципів, правил та норм, якими керується організація при відборі та розташуванні на управлінських посадах, підготовці, перепідготовці та переміщенні персоналу на науковій основі. Під час кризи кадрова політика має бути спрямована на формування команди менеджерів, здатних розробити і реалізувати програму виживання й розвитку підприємства.

Одним із напрямів виходу організації з кризи є ліквідація недоліків в організаційній структурі підприємства, що пов'язано зі скороченням кількості персоналу. Вирішення цього завдання має спиратися на оптимізаційний підхід до реформування кадрового потенціалу організації.

Основні правила роботи з персоналом, яких необхідно дотримуватись при виході з кризової ситуації, такі:

- 1) скорочувати в організаційній структурі потрібно рівні, а не робочі місця;
- 2) не варто захоплюватися масштабними скороченнями персоналу, необхідно прагнути встановити кадрову структуру, найбільш відповідну ситуації, що склалася;
- 3) періодично переоцінювати кадрову структуру організації;
- 4) визначати, підтримувати та навчати робітників, які виявляють якості лідера та здібності до управлінської діяльності;
- 5) підтримувати освітні програми, які реалізуються в організації;

6) проводити децентралізацію структури управління, делегуючи необхідні повноваження ключовим фігурам в апараті управління та забезпечуючи максимальну гнучкість при розробці управлінських рішень як на стратегічному, так і на оперативному рівнях;

7) зберігати ядро кадрового потенціалу організації;

8) продовжувати набір персоналу, підтримувати його професійний ріст, особливо у життєво важливих та пріоритетних для підприємства сферах діяльності.

Як правило, в умовах кризи вище керівництво вдається до радикального заходу — масового вивільнення персоналу, що має досить неоднозначні наслідки для підприємства. З одного боку, скорочення витрат на оплату праці підвищує платоспроможність підприємства, що, власне, є метою антикризового управління. Проте, якщо поглянути на цю ситуацію з іншого боку, то можна помітити, що ці дії можуть негативно позначитися на стратегічному розвитку підприємства в подальшому. Обґрунтованості масових звільнень персоналу можна протиставити майбутні витрати, пов'язані з пошуком, наймом і навчанням нових працівників після закінчення кризи.

Говорячи про концепції управління персоналом в умовах кризи, то вони можуть бути доповнені інши-

ми, залежно від специфіки поставленої мети, виникаючими проблемами, умовами їх вирішення в процесі реалізації загального антикризового управління. Саме системний характер управління персоналом передбачає скоординований підхід до всіх напрямів формування і регулювання людського капіталу організації: набору, відбору, розміщення кадрів, їх навчання, підготовки і перепідготовки. Важливим фактором виводу організацій з кризи є системний підхід, тобто сукупність принципів, прийомів та правил, які використовуються для розв'язання проблем. Цей механізм проявляється в усьому: у розподілі функцій та повноважень, у побудові інформаційної системи, при формуванні нової кадрової політики, при розробці управлінських рішень тощо. Фахівці, працівники кадрових служб повинні розглядати людський ресурс організації як цілісну, взаємозалежну динамічну систему, що охоплює всі категорії працівників і тісно пов'язана із зовнішнім середовищем організації.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці теоретичних основ та вжитті практичних заходів із раціоналізації складу й структури персоналу підприємства в умовах подолання кризи, оскільки питання персоналу завжди буде актуальним у підприємницькій діяльності будь-якої форми власності.

АНАЛІЗ НЕМАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ “КОМПАНІЯ ПОЛІГРІН”)

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації на-самперед спрямоване на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки збереження за ним його робочого місця чи займаної посади; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі у результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом здобуття нових знань, вмінь та практичних навичок; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами.

Для аналізу було обрано персонал ТОВ “Компанія ПоліГрін”. Основною метою діяльності підприємства є здійснення виробничої та підприємницької діяльності. Основним видом діяльності підприємства є виробництво і випуск одноразового посуду для ринку споживача. Завдання організації полягають у тому, щоб, незважаючи на кризу, витрати підприємства окупалися, тобто підприємство отримувало прибуток.

На XLIII (43-тій) позачерговій сесії Фастівської міської ради VI

скликання було вирішено передати в оренду земельну ділянку для розміщення й експлуатації основних, підсобних та допоміжних будівель і споруд підприємств переробної промисловості у місті Фастові, вул. Промвузол, ТОВ “Компанія ПоліГрін” (це юридична адреса підприємства).

Відмінні особливості нашого підприємства:

1. Підприємство володіє високою конкурентоспроможністю, яка забезпечується низькими внутрішньовиробничими витратами, завдяки чому ТОВ “Компанія ПоліГрін” може встановлювати на свою продукцію більш низькі ціни, при цьому не знижуючи якість продукції, що випускається.

Підприємство ТОВ “Компанія ПоліГрін” виробляє одноразовий пластиковий посуд: ложки, виделки, ножі, стакани (0,2 л), тарілки.

2. Фірма має в запасі вільні робочі місця на різні посади з гнучким графіком роботи.

3. Компанії-виробники діють кожен на своєму ринковому сегменті і мають свої групи покупців.

4. Компактність і зручність розташування (офіс і склад на одній території).

5. Відсутність перебоїв у поставках (правильна організація роботи та ефективне використання складських приміщень).

6. Постійний асортимент продукції.

7. Наявність власного парку автомобілів (організація доставок).

8. Індивідуальні умови роботи з клієнтами (враховуються специфіка фірм, сегмент ринку та регіон).

9. Здійснення рекламної підтримки.

Підприємство ТОВ “Компанія ПоліГрін” поставило такі цілі:

- економічні (одержання прибутку, підвищення рентабельності);
- соціальні (пластмасовий одноразовий посуд необхідний у сучасному світі, тому що це і економія коштів, і зручність).

Основними споживачами пластикового одноразового посуду є: стаціонарні точки громадського харчування (не менше 50 %); кейтеринг-доставка обідів (5 %); фабрики-кухні, виробництво салатів, випічки (3 %); точки на відкритому повітрі (до 20 % у сезон); ресторани, кафе (до 5 %); вендингові фірми (поки помітних обсягів не споживають); населення та офіси — пікніки, вечірки і т. д. (до 25 %).

Основними компонентами стратегії маркетингу ТОВ “Компанія ПоліГрін” є прийняття рішень за такими параметрами бізнесу:

1. Види виробленої продукції.
2. Ціноутворення (формування цін на продукцію).
3. Реклама і просування продукції.
4. Організація збуту.

На підприємстві ТОВ “Компанія ПоліГрін” працює 36 осіб.

Загальний фонд заробітної плати усього персоналу дорівнює сумі фондів заробітної плати робітників, керівників, фахівців і службовців.

ФОП_{загальний} = 736560 грн.

У дослідженні брала участь група співробітників у кількості 18 осіб, з них: 50 % (9 осіб) становлять жінки та 50 % (9 осіб) — чоловіки. Відносно складу досліджуваної групи за віком, то тут для опитування в основному були залучені працівники віком від 20 до 39 років.

У ході опитування персоналу було виявлене невдоволення оплатою праці, невпевненість у збереженні за собою робочого місця, що не сприяє формуванню позитивного психологічного клімату та психологічному стану кожного працівника зокрема.

Працівники також відзначили видачу премій як один із найефективніших методів мотивації. Так, 34 % опитаних працівників відзначили премію як найбільш ефективну форму мотивації персоналу, що свідчить про домінування економічних методів стимулювання трудової діяльності персоналу над психологічними. Практично дуже мало нематеріальних форм стимулювання праці використовується на підприємстві, на що варто звернути увагу керівництву організації.

Дирекції підприємства також потрібно звернути увагу на невдоволення робітників умовами, в яких вони працюють. Лише 8 % опитуваних зазначили, що вони задоволені існуючими умовами, в цілому позитивне ставлення відзначили 10 % опитаних, ставлення швидше пози-

тивне, ніж негативне у 18 % опитаних, а 66 % виявили негативне ставлення до існуючих умов праці.

Важливим видом нематеріального стимулювання є соціальне стимулювання, що представляється як матеріальне не грошове. Головною спрямованістю виступають відносини між людьми, виражені у вдячності керівництва. Заохочення матеріально-негрошовими стимулами й соціальними відносинами в колективі називають соціальні стимули, пов'язані з прагненням людей брати участь у керуванні, просуватися соціально-професійними сходами, бажанням займатися престижною працею. Іншими словами, це вплив на потребу працівника у самоствердженні та владі.

Сутністю морального стимулювання є передача інформації про заслуги людини, результати її діяльності в соціальному середовищі. Воно має інформаційну природу, будучи інформаційним процесом, у якому джерелом інформації про заслуги працівників виступає суб'єкт керування; приймачем — об'єкт стимулювання, працівник і колектив; каналом зв'язку — засоби передачі інформації. Тому, чим точніше передається така інформація, тим краще система виконує свою функцію.

На підприємстві існують багаторічні традиції, щорічно організовуються корпоративні вечірки

для персоналу, вони відбуваються в кінці року, на такі заходи запрошують артистів, влаштовують конкурси, вручають різні призи та грошові подарунки. Після чого кожен може подивитися свої фотографії, які висівають у службових приміщеннях.

Також організовуються турніри з футболу між командами інших підприємств міста.

Для працівників організуються і проводяться різні тренінги. Знання, які вони там здобувають, стають у нагоді не тільки в роботі, а й у повсякденному житті.

Нематеріальна система стимулювання нерозривно пов'язана з організаційно-технічними, психологічно-фізіологічними, соціально-економічними, суспільними системами, такими як організаційно-функціональна система управління, система управління працею, система участі працівників в управлінні та ін. Без цих систем не може функціонувати виробництво. Але водночас всі ці системи, як правило, містять у собі певні стимули. Ось чому при розробці і застосуванні різних систем управління необхідний їх ретельний аналіз на наявність у них стимулів, оцінка цих стимулів з погляду можливого впливу на поведінку працівників. Не можна не враховувати, що ці стимули здатні істотно підсилювати дію матеріальних стимулів, але можуть і послабити їх.

ІНФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ОСВІТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ

Інформаційні процеси в освіті відіграють значну роль у системі науки України. Вони виконують традиційні функції передачі знань, умінь і навичок професійної діяльності, розвивають у молоді ерудицію та інтелект і реально визначають культурні орієнтири майбутнього суспільства. Тому сталі стереотипи в системі освіти не повинні перешкоджати прагненню сучасної молоді до ініціативи, інновацій, повної самореалізації. Головне — створити середовище, в якому суб'єкти навчально-виховного процесу були б спроможні вчитися й працювати для досягнення спільної мети [3, 84].

Освіта в Україні вважається одним із основних компонентів загальнолюдських цінностей. Метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, розвиток її талантів, розумових і фізичних здібностей, виховання високих моральних якостей, формування громадян, здатних до свідомого суспільного вибору. В основу освіти покладено загальнолюдські цінності — гуманізм, патріотизм, демократію, мир і дружбу між народами, злагоду між національними та релігійними спільнотами, соціальну справедливість, працелюбність, повагу до національної

та світової культури. Тобто зміст державної української освіти передбачає всебічний та гармонійний розвиток людини як у патріотичному, трудовому, моральному, так і в національному, правовому та інших аспектах.

Майбутній менеджер — це особа, яка досягла рівня високої ефективності управління в різних сферах за рахунок підготовки з допомогою інформаційних процесів самим менеджером організаційної культури установи освіти, прогресивної системи ділових відносин з усіма учасниками навчально-виховного процесу. Освітнянську культуру формують не лише менеджери, а й усі педагоги, співробітники, вихованці в процесі взаємодії з ними установи освіти. Підготовка менеджера одержала власний зміст у результаті інтегративного ефекту взаємовпливу комплексу наукових теорій і похідних від них управлінських технологій. Багатоскладова сутність людини як суб'єкта менеджменту — визначила присвоєння (інтеріоризацію) основ духовної, емоційно-почуттєвої, розумової та діяльнісної культур, що по-різному впливають на мислення і діяльність керівників. Реально цей вплив здійснюється шляхом застарівання та відновлення поділюваних

людиною цінностей, що є одночасно ядром їх підготовки. Чим більше впроваджуються інформаційні процеси, взяті від різних систем, якими володіє людина, тим вона є більш підготовленою до професійної діяльності [1]. Нового змісту в системі підготовки майбутніх менеджерів набувають такі поняття, як інформація. Інформація, що надається особистості, не лише запобігає соціальним конфліктам — вона сприяє гармонійності міжособистісних стосунків, пошуку діалогу з релігійних, національних, мовних, статусних питань [4, 82–84].

Менеджер виступає керівником, що формує відносини всередині та поза організацією, орієнтує членів організації на досягнення цілей. Він щоденно приймає рішення, які ґрунтуються на особистих принципах та цінностях. Якщо особисті цінності нечіткі, менеджеру не вистачатиме достатньо твердих підстав для суджень, які в цьому випадку можуть сприйматися оточуючими як необґрунтовані. Сучасна концепція успішного управління орієнтована на такі цінності, як ефективність, реалізація потенціалу працівників і зростаюча готовність до нововведень. Менеджери, які мають нечіткі основні принципи або відступають від них чи ґрунтуються на цінностях вчорашнього дня, не здатні здійснювати ефективного керівництва. На думку В. Терентьєва, цінності менеджменту — це свідомий вибір системи ідей, вони мають особливе значення й прийняті як спрямовуючі передумови, на основі яких менеджери здійснюють свою професійну діяльність [5, 41]. Головне для

успішної управлінської діяльності (ірраціональної у своїй основі — адже, наприклад, відсутні раціональні формули краси, честі, величі, совісті та ін.) — це здатність менеджера до співчуття, “емоційного резонансу”, розуміння почуттєвого стану іншого суб’єкта (що його радує, а що — засмучує), здатність “бачити очима іншої людини, чути й відчувати, як вона”, та викликати відповідний відгук педагогів. Управлінська діяльність потребує розвиненої душевності, почуттєвості, сентиментальної відкритості керівника задля спроможності трансмісії ірраціонального культурного досвіду людства, який є невід’ємним компонентом будь-якої культури [5].

Основним фактором, що впливає на процес професійної підготовки менеджерів, є система цінностей. Система цінностей виступає як найбільш абстрактний рівень регуляції. Однією з найважливіших загальнолюдських цінностей є соціокультурна природа освіти, тобто система освіти виступає органічною частиною суспільства та культурного життя і може розглядатися й оцінюватися тільки у взаємозв’язку з ними. Інформаційні процеси професійної освіти менеджера містять у собі фактично чотири процеси: 1) пізнання, націлене на оволодіння предметним змістом культури менеджера; 2) розвиток, націлений на оволодіння психологічним змістом культури менеджера; 3) виховання, націлене на оволодіння морально-етичним змістом культури менеджера; 4) навчання, націлене на оволодіння соціальним змістом менеджерської культури.

До важливих складових підготовки менеджера освіти віднесені: 1) правова інформація: знання базових законів, норм, правил, відомчих та інших нормативно-інструктивних документів, що регулюють діяльність навчального закладу; 2) психолого-педагогічна інформація: знання психології та педагогіки в інтересах навчання й виховання учнівського колективу, формування нових якостей в учнів; використання відповідних методів впливу на всіх учасників навчально-виховного процесу; налагодження комунікацій, ділового та міжособистісного спілкування; 3) інформаційна культура: знання теорії та процесів управління, їх закономірностей, властивостей, функціонування змісту, видів, форм і методів управлінської діяльності; 4) організаційна інформація: знання організаційних характеристик процесів управління, виявлення його учасників та їх взаємодія; попереднє проектування та всебічне впорядкування, чіткість, послідовність усіх видів та етапів управлінських дій; організація, класифікація та документування інформаційних потоків [6, 9].

На думку автора, висока підготовка майбутнього менеджера освіти є неодмінною умовою успішного впровадження інформаційних потоків у навчальному процесі. Досягти цього можна шляхом посилення професійної спрямованості навчального процесу, наближення навчальних завдань, які пропонуються студентам, до умов їх майбутньої професійної діяльності. Інформаційні процеси в освіті майбутніх менеджерів — це ча-

стина їх суб'єктивної підготовки, яка є орієнтованою основою для успішного здійснення у майбутньому при їх професійній діяльності.

Таким чином, яку б блискучу освіту не здобув менеджер, йому необхідно постійно використовувати інформаційні процеси в освіті, за допомогою яких менеджер ХХІ ст. повинен бути високоерудованою, професійно підготовленою особою.

Література

1. *Алексеевский В. С.* Обучение менеджменту — это освоение его культуры и технологий синергетики // *Инновации в образовании.* — 2005. — № 2. — С. 12–15.
2. *Бех І. Д.* Почуття цінності іншої людини як моральний пріоритет особистості // *Початкова шк.* — 2001. — № 12. — С. 24–26.
3. *Журавлева Л. В.* Теоретические и практические основы профессиональной подготовки менеджеров сферы образования: Автореф. дис. ... канд. пед. наук. 13.00.08 / *Липецкий гос. пед. ун-т.* — Липецк, 2001. — С. 18–19.
4. *Луговий В. І.* Управління освітою: Навч. посіб. для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності “Держ. управління”. — К.: Вид-во УАДУ, 1997. — 302 с.
5. *Мельник В.* Керівниками не народжуються // *Управління освітою.* — 2003. — № 8. — С. 9.
6. *Михальченко М. І.* Освіта і наука: пошуки нових парадигм модернізації. — К., 2001. — 246 с.
7. *Соціокультурні засади менеджменту в освіті* / С. М. Омеляченко // *Педагогіка і психологія.* — 2002. — № 3. — С. 84.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Швидше за все, багато хто погодиться з тим, що абсолютно байду-же, чи буде підприємство розорене бандитами, вимагачами, штрафами податкової інспекції, або в результаті недобросовісних дій ділових партнерів, конкурентів або власного персоналу, — в будь-якому випадку воно може припинити своє існування. Отже, мову потрібно вести про забезпечення безпеки діяльності організації.

Забезпечення безпеки необхідне для будь-яких організацій, незалежно від форм їх власності, починаючи від державних організацій і закінчуючи маленьким наметом, що займається роздрібною торгівлею. Різниця лише полягатиме в тому, які засоби й методи і в якому обсязі потрібні.

Що ж слід розуміти під безпекою підприємства, з чого вона складається, і, власне, які питання вимагають нашої підвищеної уваги?

Звичайно, про що б ми не казали і які заходи безпеки не розглядали, так чи інакше, але все спрямоване на забезпечення економічної стабільності в діяльності підприємства. Однак, досягнення цієї стабільності неможливе без аналізу всіх сторін діяльності підприємства.

З метою швидкого зростання всіх видів і напрямів небезпеки у світі,

адекватну реакцію викликало створення методів захисту особистості. Для сучасного вітчизняного підприємця поняття “безпека бізнесу” з абстрактного перетворилося на реальне з розумінням необхідності системи безпеки, яка б постійно діяла.

Ефективне вирішення питання забезпечення особистої безпеки людини та безпечної підприємницької діяльності потребує створення Комплексної системи управління безпекою, де б поєднувалися зусилля держави, спеціальних органів і окремих підприємств. На нашу думку, назріла необхідність у створенні Ради з особистої безпеки людини та безпеки підприємництва, яка б стала механізмом узгодження інтересів держави і підприємців.

Одним з ключових завдань у побудові комплексної системи забезпечення безпеки людини та підприємств є підготовка висококваліфікованих фахівців у цій галузі.

Головною метою навчання студентів зазначеного профілю є підготовка фахівців-менеджерів у сфері управління безпекою підприємництва, здатних професійно, грамотно і відповідно до закону виконувати свої функціональні обов'язки.

Література

1. *Конституція України*: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. — К.: Україна, 1996. — 54 с.
2. *Постанова* Верховної Ради України “Про Концепцію (основи державної політики) національної безпеки України” від 16 січня 1997 р. // ВВР України. — № 3. — 1997.
3. *Закон* України “Про захист від недобросовісної конкуренції” від 07.08.96.
4. *Крысин А. В.* Безопасность предпринимательской деятельности.
5. *Левченко М. О.* Менеджмент безпеки: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2010. — 397 с.
6. *Зубов М. І., Зубов Р. М.* Безпека підприємницької діяльності: Нормативно-правові документи комерційного підприємства, банку.
7. *Колтаков В. М.* Теория и практика управленческих решений. — К.: МАУП, 2004.
8. *Телохранитель*: приемы, средства, критерии пригодности и тренинг / Под общ. ред. А. Е. Тарас. — Мн.: Харвест, 1998.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДТРИМАННЯ СПРИЯТЛИВОГО ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В КОЛЕКТИВІ

Керівництво колективом — це поєднання науки і мистецтва. Не можна розраховувати на те, що необхідні стосунки в колективі виникнуть самі собою, їх потрібно свідомо формувати. Сприятливий соціально-психологічний клімат залежить від ряду факторів керівництва:

1. Виконання кожного завдання керівникові слід обов'язково контролювати й оцінювати (форми контролю не мають бути тоталітарними); відсутність контролю може навести працівника на думку про непотрібність виконуваної ним роботи. Не треба перетворювати контроль на дріб'язкову опіку.

2. Кожне досягнення працівника і його ініціативу потрібно негайно відмітити. Можна дякувати підлеглому в присутності інших співробітників. Людину підбадьорює позитивна оцінка її дій і засмучує, якщо не помічають і не цінують успіхів у роботі.

3. Коли працівник опиняється у чомусь талановитішим і успішнішим за свого керівника, це не є чимось негативним; хороша репутація підлеглих є похвалою керівникові і ставиться йому в заслугу.

4. Точне формулювання своїх думок: у манері говорити проявляється професійна письменність, управлін-

ська компетентність, загальна культура. Легко окреслена і сформульована думка сприяє спілкуванню, позбавляє від потенційної можливості конфлікту, викликаного нерозумінням.

5. Правильно зроблене зауваження виключає зайве роздратування. Інколи корисно висловлювати зауваження у формі запитання: “Чи не вважаєте ви, що тут припустилися помилки”?

6. Уміння керівника відстоювати інтереси усього колективу і окремо кожного з підлеглих — гарний засіб завоювання авторитету й об'єднання працівників в єдину групу.

7. Довірливість і недовірливість — це найважливіша якість особистості, від якої залежить соціально-психологічний клімат у колективі. Зайва, надмірна довірливість відрізняє недосвідчених, вразливих людей. Їм важко бути хорошими керівниками. Недовірливість керівника майже завжди породжує недовірливість підлеглих. Проявляючи недовіру до людей, керівник майже завжди обмежує можливість взаєморозуміння, а отже, й ефективність колективної діяльності.

8. Делегування повноважень стимулює розкриття здібностей, ініціативи, самостійності та компетенції підлеглих. Делегування часто пози-

тивно впливає на мотивацію праці співробітників, на задоволеність роботою.

9. Якщо запропоноване співробітником самостійне розв'язання проблеми не суперечить, в принципі, точці зору керівництва, немає потреби сковувати ініціативу працівника і вести суперечки через дрібниці.

10. Немає сенсу критикувати людей. Конструктивнішою буде критика їхніх помилок з вказівкою, від яких недоліків можуть походити подібні помилки. І вже тим більше не варто вказувати на ці недоліки в людині — вона має зробити всі висновки сама.

11. У конфліктній ситуації згубним буде застосування різких, образливих слів (якщо ситуація може бути вирішена без них). Пошана і тим більше симпатія керівника здатні зарядити підлеглого на творчу самовіддану роботу.

У цілому під конфліктом розуміється зіткнення протилежно спрямованих дій працівників, зумовлених розбіжностями інтересів, поглядів, прагнень. Конфлікт спричиняє напруженість взаємин.

Частими причинами конфліктів є:

- недоліки в організації нормування й оплати праці. Душевний комфорт людей багато в чому залежить від міри реалізації принципу соціальної справедливості. Дуже важливо, щоб ті працівники, які краще працюють, мали вищу оплату праці;

- недоліки в організації керівництва, зумовлені некомпетентністю керівника, невідповідністю його особистості рівню зрілості колективу; недостатньою його моральною вихованістю, а також низькою психологічною культурою;

- недосконалість самого колективу або окремих його членів: відсутність свідомої дисципліни, що гальмує роботу керівника і розвиток усього колективу; інертність в стилі діяльності колективу, що призводить до великого опору нововведенням, нездоровим стосункам між кадровими працівниками і новачками.

Об'єднання колективу припускає передусім виявлення причин конфлікту і проведення відповідної профілактичної роботи, яка може вестися за такими напрямками:

- поліпшення організації і умов праці, забезпечення ритмічності і строгої координованості виробничого процесу, що викликає у працівників моральну задоволеність працею;

- підбір особового складу і правильна розстановка кадрів з урахуванням їх соціально-професійних характеристик і психологічної сумісності, що знижує вірогідність виникнення конфлікту;

- розвиток критики і самокритики.

Проте повністю уникнути конфліктів у колективі неможливо. Без конфліктів, як правило, не обходиться жоден колектив. Більше того, конфлікти мають разом з негативними і позитивні наслідки. Вони допомагають членам колективу пізнати один одного, отримати повніше уявлення про взаємні очікування і претензії, а адміністрації — про недоліки в організації праці, побуту, управлінні виробництвом. Тому дуже важливо, щоб зіткнення поглядів, позицій конфліктуючих сторін не віддаляли їх один від одного, щоб суперечливі питання вирішувалися, щоб конфлікт не пішов руйнівним шляхом.

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ ТА ЇХ ОПТИМІЗАЦІЯ

Прийняття управлінських рішень це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрями діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Управлінські рішення є основою процесу управління.

Управлінське рішення — результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якої керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Оптимізація є найважливішим етапом технології вироблення раціональних управлінських рішень.

Оптимізація управлінських рішень — вибір найефективнішого варіанта рішення (найраціональнішого рішення) із можливих альтернатив.

Умови прийняття управлінських рішень

Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідні такі умови: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.

Право прийняття рішень окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів щодо прийняття відпо-

відних рішень. Певними правами щодо прийняття рішень наділені всі менеджери, але кожен з них чи відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення. Загальні рішення мають право приймати лише лінійні керівники.

Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень.

Компетентність характеризує вміння менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення.

Відповідальність постає як покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки; показує, які санкції можна застосовувати щодо менеджера в разі прийняття ним невдалого рішення.

Класифікація управлінських рішень

Управлінські рішення здебільшого класифікують за кількома ознаками.

1. За сферою охоплення:

- загальні рішення;
- часткові рішення.

2. За тривалістю дії:

- перспективні;
- поточні.

3. За рівнем прийняття:

- рішення на вищому (інституційному) рівні управління;

- рішення на середньому (управлінському) рівні управління;
- рішення на нижчому (технічному) рівні управління.

4. За особливостями вирішуваних організацією завдань:

- організаційні запрограмовані;
- організаційні незапрограмовані;
- компромісні рішення.

5. За способом обґрунтування:

- інтуїтивні рішення;
- рішення, які ґрунтуються на судженнях;
- раціональні рішення.

6. За способом прийняття:

- одноособові рішення;
- колегіальні рішення;
- колективні рішення.

Прийняття управлінських рішень передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму. Ефективність праці

управлінського персоналу насамперед визначається простими моментами процесу праці, тобто доцільною діяльністю чи самою працею, предметами праці та засобами праці. Як відомо, праця управлінців характеризується багатим творчим змістом. Тому необхідно враховувати і творчу активність управлінців. Але можна зробити висновок, що всі заходи, які здійснюються з метою збільшення продуктивності праці та скорочення витрат робочого часу керівника, будуть марними, якщо у керівника не буде бажання поліпшити свій трудовий список. Найважливіше питання успішного функціонування організації полягає в тому, як організація може виявляти свої проблеми і вирішувати їх. Кожне рішення націлене на якусь проблему, а правильне рішення — це те, що максимально відповідає цілі організації. Адже рішення не тільки процес, а й один з видів розумової діяльності і прояву волі людини.

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Проблемам лідерства і його ефективного використання в менеджменті приділяється особлива увага. Теорії лідерства прагнуть з'ясувати, які характеристики лідерства виявляються найефективнішими та чому. Дослідники цієї проблеми справедливо підкреслюють, що для успішного виконання своїх функцій керівник-менеджер має бути обов'язково і лідером. Традиційне уявлення людей про лідерів зазвичай передбачає образ керівника — тобто людини, офіційно наділеної владою. Утім, бути лідером не завжди означає мати офіційну посаду, офіційне визнання і відповідний запис у трудовій книжці. У реальному житті лідерство потребує насамперед готовності виділятися і допомагати іншим людям досягати встановлених цілей. Але, будь-яка дія в команді потребує участі не лише лідера, а й інших людей. Так, лідер не рухатиметься вперед, якщо ніхто не буде йти за ним. Здатність вести людей робить керівника особливим, робить його лідером. Але лідер є лише частиною команди, яка цілеспрямовано рухається до стратегічної мети підприємства, тому здатність досягти цієї мети не самостійно, а в команді, робить керівника-лідера особливим.

Постановка завдання. Постійно зростаюча складність умов функціонування об'єктів управління і завдань, які виникають перед ними, ускладнення системи зовнішніх і внутрішніх зв'язків зумовлюють, з одного боку, потребу у пошуку інноваційних, невідомих раніше методів, а з другого — відкривають більш широкі можливості для використання стандартних рішень і методів.

Так, керівник підприємства повинен знати і вміти набагато більше, ніж прості менеджери, але якщо він не має задатків лідера, підприємство не зможе досягти усіх стратегічних цілей. Отже, лідерство — це важка робота, тому лідер повинен володіти витривалістю значно вище середнього рівня, лідер повинен мати цілі і надихати інших на їх досягнення, хороші лідери часто вважаються "одержимими владою". Їхній ентузіазм та настрої так чи інакше трансформуються у вплив. Лідерам необхідно, щоб їм симпатизували підлеглі, якщо вони хочуть на них впливати, також лідери мають заслужити довіру. Працівники підприємства хочуть, щоб лідером була людина рішуча, вони повинні бути впевнені в тому, що підприємство і вони знаходяться в надійних руках. Лідери повинні швидко реагувати на всі зміни як у

зовнішньому, так і внутрішньому середовищі.

Для того щоб успішно здійснювати управлінські функції, сучасному керівнику потрібно вміти вести за собою підлеглих. Виступаючи в ролі керуючого і новатора, керівник насамперед виявляє себе як лідер. У кожній конкретній трудовій групі діє індивід, до якого прислухаються і придивляються інші люди, він впливає на навколишніх головним чином за двома соціально-психологічними каналами:

- а) за каналом авторитету (члени групи визнають перевагу лідера перед іншими в силу його становища, досвіду, майстерності, освіти тощо);
- б) за каналом харизматичних властивостей (людяність, ввічливість, моральність).

У реальному житті все це виливається в добровільне визнання винятковості лідера, що характеризується в неухильному наслідуванні, копіюванні його дій і в цілому його поведінки. Дослідження К. Левіна, який першим досліджував ефективність стилів керівництва (40-ві роки ХХ ст.), показали, що під впливом гуманістичного підходу до управління найефективнішим на той час вважали демократичний стиль. Однак К. Левін, вивчаючи три стилі: авторитарний, демократичний і ліберальний, дійшов висновку, що найефективнішим щодо обсягів і якості робіт є авторитарний. Але при цьому в групі під керівництвом авторитарного лідера спостерігались напружені стосунки, агресивність, низька мотивація, більша тривога і водночас — більш залежна і покірنا

поведінка. За ліберального керівника обсяги і якість роботи були найменшими; цілеспрямованість членів групи — відсутня. Керівник, який дотримувався демократичного підходу, досягав середніх результатів, однак стосунки в групі, а також між групою та ним були найкращими. Узагальнення результатів досліджень дало змогу виявити сильні та слабкі сторони кожного із стилів керівництва. Очевидно, що дослідження К. Левіна дали підставу для пошуків такого стилю керівництва, який міг би забезпечити, з одного боку, високу продуктивність праці робітників, а з другого — задоволення роботою, що є достатньо актуальним і на сьогодні.

Результати. У теорії і практиці менеджменту керівництво пов'язане з такими поняттями, як “лідерство”, “вплив”, “влада”, “стиль управління”, “методи управління”. Так, керівництво — це цілеспрямована діяльність менеджера, який очолює підприємство, що здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо, шляхом прийняття управлінських рішень; це можливість впливати на поведінку інших людей, які офіційно надаються керівнику згідно з повноваженнями, що відповідають його посаді, та ґрунтуються на формальних посадових і функціональних відносинах. Керівництво в менеджменті — це процес владного впливу одного працівника (керівника) на трудову діяльність інших. Для того щоб виконувати головні функції керівника, потрібно мати владу, тобто можливість впливати на поведінку своїх підлеглих та інших спеціалістів. Так, вплив —

це поведінка людини, яка вносить зміни до поведінки, стосунків та відчуттів іншої людини. Засоби, за допомогою яких люди здійснюють вплив один на одного, можуть бути найрізноманітнішими: прохання, вказівка, погроза, порада, наказ, розпорядження тощо. Управлінський вплив — це розпорядча дія з регламентованою формою зворотного зв'язку, що викликає зміну стану (параметрів, властивостей) об'єкта (системи) управління; це суб'єктно-суб'єктний і суб'єктно-об'єктний процес, що реалізується у ході взаємодії двох або більше рівновпорядкованих систем, результатом якого є зміна в структурі стану хоча б однієї з цих систем (у її просторово-часових характеристиках). У процесі управлінської діяльності використовуються три основні системи впливу: імперативна, маніпулятивна і діалогічна. Найкращою формою впливу є змішана форма, з пріоритетом діалогічної моделі впливу. Найефективнішими способами впливу вважаються: переконання, маніпуляція, примушення. Застосування різних типів впливу залежить від багатьох факторів, таких як управлінська ситуація, соціально-психологічний клімат у колективі тощо. У цілому в умовах управлінської діяльності вплив має комплексний характер, що поєднує в собі різні елементи. Але будь-який вплив може бути надмірним, оптимальним чи недостатнім. Отже, щоб керувати, потрібно мати владу. Влада ґрунтується на зверненні до активних потреб працівника-людини (фізіологічні потреби, потреби в захисті, соціальні потреби, потреби у повазі

та самовираженні (за А. Маслоу). Так, наявність влади визначається не рівнем формальних повноважень робітника, а ступенем залежності від іншої особи. Керівний вплив і влада залежать як від особистості, на яку спрямований цей вплив, так і від ситуації, у якій він перебуває та від головних рис і якостей керівника.

Висновки. На сьогодні одним з основних акцентів у менеджменті є створення ефективних лідерів. У житті сучасного керівника-лідера кар'єра й особисте життя тісно переплітаються. Справжні лідери ніколи не бувають пересічними людьми, їхні таланти, здібності, сприйняття нового служать їм, а не панують над ними. Використовуючи їх, лідери реалізують своє істинне покликання, вони діють відповідно до свого бачення досконалості і прекрасного, демонструючи при цьому єдність мети і невичерпної енергії. Нині існує дві точки зору щодо лідерських здібностей. Перша стверджує, що лідером потрібно народитися і що виховання лідера — справа безнадійна. Інша точка зору ґрунтується на тому, що лідерські здібності розвиваються, за умов наявності необхідних задатків, а саме: гострої уваги, гарної пам'яті, схильності до продуктивного мислення тощо. Лідерські здібності й особливо лідерська майстерність розвиваються в процесі цілеспрямованої діяльності. Будучи призначеним чи обраним на посаду менеджера, молодий керівник має ознайомитися з арсеналом знань, якими повинен володіти лідер конкретної робочої групи.

Отже, дослідження показали, що є перелік якостей і рис, які мають

бути властиві лідерам вітчизняних підприємств у сучасній Україні. Сучасних керівників обов'язково необхідно навчати методам ефективного лідерства, а саме:

- керівники-лідери повинні постійно вдосконалюватися, а також розвивати трудовий потенціал підлеглих;
- керівник-лідер повинен користуватися довірою оточуючих;
- керівник-лідер повинен вміти створювати внутрішні й зовнішні мережі впливу (бажано на неформальній основі).

Проблема лідерства ще з початку XX ст. дедалі частіше привертає до себе увагу, особливо в нестабільні періоди розвитку економіки та соціально-трудових відносин. На сучасному етапі в практиці роботи кращих підприємств при оцінюванні якостей праці керівника врахову-

ється рівень і якість виконання ним таких основних ролей, кожна з яких складається з комплексу лідерських функцій керівництва (організатора трудового колективу, наставника працівників, захисника інтересів членів колективу, споживача, генератора та поширювача інформації). Лідерські якості керівника як захисника інтересів членів колективу вимагають від нього вмілого поєднання у своїй роботі власних і колективних інтересів. Він повинен турбуватись про те, щоб не було простоїв через неефективну організацію праці, щоб робота була справедливо розподілена між працівниками. Нині сучасні підприємства прагнуть максимально реалізувати свій бізнес-потенціал, але ефективно керувати системою, що орієнтована на досягнення високих показників, може тільки керівник-лідер.

ОСОБЛИВОСТІ ОНЛАЙН-КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ ЛІКУВАЛЬНО-КОСМЕТИЧНИХ ВИРОБІВ

Особливістю реклами в Інтернеті є те, що її центральним елементом є веб-сервер фірми. На його основі будується весь комплекс рекламних заходів. Перед власником веб-сервера постають два основні завдання:

- реалізувати свою ідею у вигляді веб-сервера, що виконує певні функції;
- провести його рекламування для того, щоб користувачі Інтернету довідалися про його існування і, відповідно, змогли його відвідати.

Таким чином, використовується дворівневий підхід, коли на веб-сервері розміщується детальна інформація про фірму, товари і послуги, а всі рекламні зусилля спрямовуються на залучення відвідувачів на сервер.

Специфіка рекламної діяльності роздрібного підприємства, що працює на фармацевтичному ринку, полягає в тому, що воно реалізує величезний асортимент товарів, який також можуть запропонувати конкуренти, а також має ряд законодавчих обмежень.

Серед основних напрямів роботи з просування аптечних мереж у середовищі Інтернет до кінцевих споживачів можна виокремити такі:

1. Контекстна (пошукова) реклама.

2. Медійна інтернет-реклама.

3. Пошукове просування забезпечує потрапляння сайту компанії на верхні позиції у провідних пошукових системах мережі Інтернет, що забезпечує кращий таргетинг, вищі рейтингові показники та розширює аудиторію сайту.

4. Непрямий маркетинг. Формами непрямого маркетингу в мережі Інтернет є використання соціальних медіа, яке полягає у привабленні користувачів та приверненні уваги до певного товару або компанії через соціальні мережі, Інтернет-співтовариства, блоги, форуми, чати тощо.

Основними нормативно-правовими актами, що регулюють роздрібну торгівлю лікарськими препаратами та рекламну діяльність аптечних мереж, є Закон України “Про рекламу” та наказ Міністерства охорони здоров’я “Про затвердження ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібної торгівлі лікарськими засобами”.

Згідно з наказом МОЗ торгівля лікарськими засобами здійснюється

ся виключно через аптечні заклади. Забороняється дистанційна (через мережу Інтернет) торгівля лікарськими засобами, а також продаж лікарських засобів поштою та через будь-які заклади, крім аптечних, та поза ними.

Також відповідно до внесених змін до наказу МОЗ “Про затвердження ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової, роздрібно-ї торгівлі лікарськими засобами”, у найменуванні аптечного закладу, у знаку для товарів та послуг, під яким аптечний заклад провадить свою діяльність, у вивісках та зовнішній рекламі аптечних закладів не допускається використання будь-яких відомостей, що містять твердження щодо рівня або іншої ознаки цін та соціальної спрямованості аптечного закладу, які можуть вплинути на наміри споживачів щодо придбання товарів у такому аптечному закладі.

Основний прибуток українські аптеки, які не входять до складу крупних мереж, отримують від реклами лікарських препаратів. Велика частка українських аптек заробляє на тому, що вона має маркетингові договори з фармацевтичними компаніями. Українські аптеки перетворюються із місця продажу лікарських препаратів у місце реклами лікарських препаратів.

А реклама лікарських препаратів безпосередньо регулюється Законом України “Про рекламу”, згідно з яким:

- забороняється реклама препаратів, застосування та відпуск яких дозволяється лише за рецептом лікаря;

- забороняється у рекламі застосування порівнянь з іншими лікарськими засобами, медичними виробами;
- забороняються рекомендації або посилання на рекомендації медичних працівників, науковців, медичних закладів та організацій щодо рекламованих товарів чи послуг;
- забороняється використання зображень і згадок імен популярних людей, героїв кіно-, теле- та анімаційних фільмів, авторитетних організацій;
- у рекламі лікарських засобів, медичних виробів та методів профілактики, діагностики, лікування і реабілітації забороняється участь лікарів та інших професійних медичних працівників, а також осіб, зовнішній вигляд яких імітує зовнішній вигляд лікарів.

При використанні комплексної методики оцінки ефективності інтернет-реклами необхідний єдиний інструмент для збору всіх даних, інакше не буде можливості зіставляти охоплену рекламою аудиторію з аудиторією веб-сайта рекламодавця.

Єдиним інструментом може стати централізована система розміщення реклами. Такі системи, як правило, використовуються великими рекламними агентствами. Ці системи дають змогу розміщувати рекламу й контролювати хід рекламної кампанії одночасно на безлічі різних веб-сайтів, які використовують як власні системи розміщення, так й інтегровані із централізованою системою. Такі системи можуть надавати

повну статистику стосовно охоплення аудиторії, її перетинанню між різними рекламними площадками. Завдяки єдиній базі не виникає проблем із різночитаннями в статистиці.

Деякі системи розміщення реклами здатні поєднувати в собі можливості систем розміщення реклами на веб-сайтах, її продажу й централізованого управління.

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасні ринкові умови в Україні, які характеризуються невизначеністю, динамічністю, ризикованістю, підвищенням інтенсивності конкурентної боротьби, обумовлюють зміщення акцентів уваги на персонал підприємства, що стає основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та вимагає від керівництва компанії формування і реалізації адекватної стратегії управління персоналом.

Проблемам управління персоналом та процесу розробки стратегії управління персоналом присвячено значну кількість науково-практичних праць зарубіжних та вітчизняних авторів, таких як: М. Армстронг, І. Ансофф, Г. Десслер, Е. Мейо, М. Мескон, С. Роббінс, Д. Сульє, Ф. Тейлор, Д. Торрінгтон, Л. Холл, Г. Шмідт, Д. Богиня, Г. Дмитренко, А. Єгоршин, А. Кібанов, А. Колот, М. Круглов, Е. Маслов, Ю. Одегов, В. Онікієнко, Ф. Хміль, Г. Щокін та ін.

Розглянемо існуючі стратегії управління персоналом та визначимо залежність між стратегією управління персоналом і стратегією підприємства.

Стратегія управління персоналом є узагальненою моделлю стратегічної поведінки підприємства, яка ви-

значає план і напрям управлінських дій у сфері персоналу, спрямованих на досягнення підприємством бажаної позиції на ринку і його стратегічних цілей.

Стратегія управління персоналом визначається як пріоритетний, якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей [6].

Метою стратегії управління персоналом є формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу підприємства з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищах і дають можливість організації виживати, розвиватися й досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі. Основними складовими стратегії управління персоналом є заходи з планування і формування необхідного кадрового складу, організації та охорони праці, формування систем оплати і стимулювання праці, а також системи комунікацій. Виділяють три варіанти стратегій управ-

ління персоналом: стратегія інвестування; стратегія стимулювання; стратегія залучення. Таку типологію стратегій запропонували американські дослідники Л. Дайєр і Дж. Холдер [4, 309; 5]. Для стратегії інвестування типова чітка централізована система прийняття рішень й ускладнена службова ієрархія. Стратегія стимулювання акцентує увагу на максимальному внеску співробітників у виконувану роботу — від цього напряму залежить рівень оплати праці. Важливими цілями останньої стратегії — стратегії залучення, є підвищення професійної компетентності співробітників, що досягається шляхом укомплектування штату організації значною часткою співробітників із високим рівнем підготовки і знанням новітніх технологій.

На підприємствах, що займаються, переважно, лізингом персоналу, або у навчальних закладах стратегії управління персоналом мають самостійне значення і виступають у вигляді генеральних стратегій. У випадку, коли працівники є для підприємства одним із основних факторів діяльності, стратегія управління персоналом належить до групи функціональних стратегій і націлена на вирішення завдань загальної стратегії.

Взаємозв'язок стратегії підприємства і стратегії управління персоналом [2].

Тип стратегії організації:

1. *Стратегія підприємництва.* Приймаються проекти з високим ступенем фінансового ризику, мінімальною кількістю дій. Ресурсне задоволення усіх вимог замовника. В центрі уваги — швидке здійснення

найближчих заходів навіть без відповідного опрацювання.

Характерна стратегія управління персоналом. Пошук і залучення робітників-новаторів, ініціативних, контактних, з перспективною орієнтацією, які не бояться відповідальності. Важливо, щоб провідні співробітники не змінювались.

2. *Стратегія динамічного зростання.* Ступінь ризику менше, ніж при підприємницькій стратегії. Постійне зіставлення поточних цілей і створення підвалин для майбутнього. Політика організації і процедури фіксуються письмово, оскільки вони тут необхідні для більш суворого контролю і як основа подальшого розвитку організації.

Характерна стратегія управління персоналом. Працівники повинні бути організаційно закріплені, мати гнучкість в умовах, що постійно змінюються, бути проблемно-орієнтованими і працювати в тісному співробітництві з іншими.

3. *Стратегія прибутку.* В центрі уваги — збереження існуючого рівня прибутку. Зусилля, які потребують фінансових витрат — скромні, можливе навіть припинення найму. Управлінська система добре розвинена, діє велика система різного роду процедурних правил.

Характерна стратегія управління персоналом. Орієнтується на критерії кількості й ефективності у сфері персоналу; строки — короткочасні, результати — при відносно низькому рівні ризику і мінімальному рівні закріпленості працівників.

4. *Ліквідаційна стратегія.* Продаж активів, усунення можливостей збитків, у майбутньому — скорочен-

ня робітників (наскільки це можливо). Майже або зовсім не приділяється увага спробам врятувати підприємство, оскільки очікується подальше падіння прибутку.

Характерна стратегія управління персоналом. Орієнтована на потреби у працівниках на короткий час, вузької орієнтації.

5. *Циклічна стратегія*. Головне — врятувати підприємство. Заходи зі скорочення витрат і персоналу здійснюються з метою вижити найближчим часом і знайти стабільність на тривалу перспективу. Моральний стан персоналу — досить пригнічений.

Характерна стратегія управління персоналом. Співробітники повинні бути гнучкими в умовах змін, орієнтуватися на великі цілі й далекі перспективи.

У цілому стратегія управління персоналом є складовою загальної стратегії організації та слугує одним з інструментів реалізації її місії та поставлених цілей. Тобто сама стратегія управління персоналом та її складові визначаються залежно від обраної підприємством загальної стратегії.

Вибір певного типу або типів стратегій управління персоналом має бути узгоджений з функціональ-

ною, конкурентною та загальною стратегіями розвитку підприємства.

Успішна реалізація стратегії управління персоналом підприємства значною мірою визначається здатністю персоналу до продуктивної та творчої праці, інтелектуального розвитку, генерування нових ідей, здобуття нових знань та вироблення навичок, що сукупно дасть змогу досягти головної місії та цілей розвитку підприємства.

Література

1. *Дмитренко Г. А.* Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2006.
2. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: Учеб. — 3-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2005.
3. *Колпаков В. М., Дмитренко Г. А.* Стратегічний кадровий менеджмент: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2005.
4. *Маслак О. О.* Стратегічні аспекти управління персоналом // Наук. вісн. НЛТУ України. — 2010. — № 20/6. — С. 307–312.
5. *Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г.* Економіка праці: Підруч. — М.: Волтерс Клувер, 2011.
6. *Щербак В. Г.* Управління персоналом підприємства: Наук. вид. / В. Г. Щербак. — Х.: ХНЕУ, 2005.

УПРАВЛІНСЬКІ ЗАХОДИ ЩОДО ЗМЕНШЕННЯ ШКІДЛИВОГО ВПЛИВУ ЧИННИКІВ ВИРОБНИЧОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПЕРСОНАЛ

За кілька останніх років в Україні витрати на відшкодування збитків потерпілим на виробництві та ліквідацію наслідків нещасних випадків приблизно у 20 разів перевищували витрати на заходи з охорони праці. За кордоном підприємці підраховали і давно дійшли висновку, що економічно вигідніше вкладати кошти в охорону праці, аніж прирікати себе на постійну ліквідацію наслідків нещасних випадків і аварій на виробництві.

Основними причинами такої негативної статистики фахівці з охорони праці відзначають формалізований підхід до сфери охорони праці та повне нехтування сучасними досягненнями у сфері безпеки праці. Одним із дієвих шляхів вирішення зазначеного питання є вжиття широкого спектру управлінських заходів із зменшення шкідливого впливу чинників виробничого середовища. Забезпечення процесу управління охороною праці ґрунтується на законодавчих, директивних та нормативно-технічних документах. При управлінні охороною праці не повинні прийматись рішення та вживатись заходи, що суперечать чинному законодавству, державним нормативним актам про

охорону праці, стандартам безпеки праці, правилам та нормам охорони праці. Вимогам нормативних актів з охорони праці мають відповідати: умови праці на кожному робочому місці; безпека технологічних процесів, машин, механізмів, обладнання та інших засобів виробництва; стан засобів колективного й індивідуального захисту; санітарно-побутові умови. Небезпечні чинники виробничого середовища формуються у процесі виробничої діяльності під впливом взаємопов'язаних факторів соціально-економічного, техніко-організаційного та природно-кліматичного характеру, які істотно впливають не тільки на здоров'я, працездатність людини та її ставлення до праці, на продуктивність праці та інші економічні результати виробництва, а й на рівень життя, всебічний розвиток людини. Фактори умов праці включають певну сукупність санітарно-гігієнічних елементів виробничого середовища, які діють на працівника під час роботи.

Відповідно до рекомендацій МОП визначають такі основні чинники виробничого середовища, що впливають на працездатність людини в процесі виробництва:

- фізичне зусилля (переміщення вантажів певної ваги в робочій зоні; зусилля, пов'язані з утриманням вантажів, натисканням на предмет праці або важіль управління механізмом протягом певного часу);

- нервові напруження (складність розрахунків; особливості вимоги до якості продукції, складність управління механізмом, апаратом, приладдям; небезпека для життя і здоров'я людей під час виконання робіт; особлива точність виконання);

- робоча поза (положення тіла людини та її органів відповідно до засобів виробництва);

- температура, вологість, теплове випромінювання;

- забруднення повітря, виробничий шум; вібрація, обертання, поштовхи;

- освітленість у робочій зоні [1, 37].

Зазначені чинники впливають на здоров'я і працездатність людини. Для оцінки працездатності застосовуються три групи показників — виробничі, фізіологічні і психологічні, які характеризують результати виробничої діяльності, фізіологічні зрушення та зміни у психічних функціях людини в процесі праці. Для кожного з цих чинників необхідно розробляти управлінські заходи для зниження чи нівелювання їх негативного впливу.

Література

1. Кузніченко О. М. Основи охорони праці. — Х.: Ескада, 2005. — 175 с.

ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Науково обґрунтоване проектування організаційних форм управління є актуальним завданням сучасного етапу адаптації господарюючих суб'єктів до ринкової економіки. Будівельний комплекс України — одна з перших галузей, де під впливом приватизації державної власності розпочалися процеси створення нових організаційних форм управління.

Підвищення вимог до якості будівництва, його економічності та строків, зміни масштабів та ускладнення об'єктів будівництва, розширення індустріалізації будівництва на нові галузі, ускладнення методів робіт, необхідність підвищення кваліфікації кадрів та багато інших факторів диктують необхідність якісно нового підходу до організаційної структури будівельної організації. У ринкових умовах від будівельної організації вимагається набагато більша динамічність та гнучкість у прийнятті рішень, що може бути забезпечено лише в організаціях, спеціально запроектованих на досягнення заданих результатів діяльності.

Стан розвитку формування сучасних організаційних форм управління. Вдосконалення організаційних структур управління, організа-

ційне проектування, проектування систем організаційного управління, проектування організаційних систем будівельного виробництва — ось неповний перелік підходів, які пропонує вдосконалення організацій, функціонуючих у капітальному будівництві. Однак, таке вдосконалення можливе лише за умови розробки відповідних теоретичних основ, які дали б можливість проектувати організації або інформаційні моделі організаційного управління. Очевидно, що застосування нової управлінської техніки неможливе без докорінної перебудови управління будівництвом на основі трансформаційних методів проектування організаційних форм управління [3].

Розробка загальних підходів до формування організаційних структур будівельних організацій передбачає вивчення різноманітних діючих організаційних форм і структур, а також їх впливу на ефективність організації та управління. Вивчення досвіду показало, що в господарстві нашої країни для реалізації інвестиційних програм необхідно використовувати не тільки емпіричні локальні методи вирішення, а й традиційні загальні або системні підходи. За постійно зростаючої

складності економічних, технічних, організаційних, планових, управлінських, соціологічних параметрів будівельних систем самостійне вивчення проблем організації управління, пошуки локальних шляхів вирішення цих проблем в будівельній галузі ще й до сьогодні не привели в Україні до значного збільшення ефективності капітального будівництва. Вирішення проблеми подолання складності будівельних систем лежить у площині раціонального співвідношення локальних та системних підходів [2].

Дослідження, присвячені організаційному управлінню, відзначають, що проектування цілісних систем є вкрай складним завданням, потребуючим багато часу та критичного усвідомлення результатів. При цьому необхідно враховувати реально існуючі системи, які не можуть бути одночасно заміщені новими. На нашу думку, великі перспективи має створення загальної теорії організації управління в будівництві, яка дасть можливість порівнювати та оцінювати альтернативні тенденції розвитку організаційних структур. Такі тенденції являють собою: спеціалізацію та інтеграцію; укрупнення; співвідношення адміністративних та економічних методів; перенесення відповідальності на нижчі або вищі рівні; різноманітну кількість рівнів управління, обумовлену рівнем спеціалізації. На сучасному етапі застосування того чи іншого локального підходу на практиці виявляється результатом не завжди компетентного, часто стихійного впливу, як правило, зазначені тенденції ґрунтуються на суто емпіричному підході.

Проектування структури будівельної організації потребує вирішення наукових і виробничих проблем з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду створення, розвитку та вдосконалення організацій, досвіду проектування автоматизованих систем управління будівництвом та нових інформаційних технологій. У запроектованих високоефективних організаціях має бути окреслена роль соціального фактора, щоб максимально застосовувати як стратегічні, так і тактичні здібності керівників та організаторів будівництва. При проектуванні організаційна структура повинна розглядатися не тільки як виробнича одиниця. Неодмінною умовою розвитку самої організації є динамічний колектив, що забезпечить кожному співробітнику професійне та соціальне зростання.

Оцінка адекватності моделі реальної дійсності при інформаційному моделюванні складних систем значно скрутна у зв'язку з неухильним компромісом між спрощенням моделі та складністю об'єктів, що моделюються. Функціонально-системний підхід та оцінка з позиції досягнення результатів можуть виявитись достатньо плідними в системах проектування будівельних організацій, у яких складність ієрархії, численність цілей, ненадійність критеріїв по окремим підсистемам на перше місце висувують досягнення кінцевого результату із впровадження та функціонування об'єктів будівництва. В системних умовах саме результат виявляється системоутворюючим фактором у будівельному виробництві, що потребує переорієнтації багатьох організаційних, технологічних та

управлінських рішень. Методологія функціональних систем дає можливість оцінити адекватність проекту за ступенем відображення (достовірності, надійності, комплексності) результату роботи системи організаційного управління [1].

Виконання функціонального підходу значно полегшує такі етапи проектування системи, як декомпозиція її на елементи і підсистеми та визначення зв'язків між елементами. До останнього часу ці етапи виконуються на основі мистецтва та інженерної інтуїції дослідника. Результативний підхід припускає декомпозицію системи тільки на такі елементи і з такими зв'язками, які сприяють досягненню заданого результату. Решта елементів і зв'язків, відповідно до зазначеного підходу, неправомірні та не повинні мати місце в системі. Таким чином, виключаючи неістотні для досягнення результату елементи і зв'язки, визначається методологія формування обґрунтованої організаційної структури організації.

Одним з основних структуруючих факторів при проектуванні організаційної структури будівельної організації виявляється її потужність.

Під виробничою потужністю розуміється максимально можливий випуск продукції, передбачений на відповідний період у заданій номенклатурі та асортименті з урахуванням повного використання усіх видів ресурсів, виробничих площ, прогресивних технологій, передових методів організації продуктивності праці [4].

На наш погляд, перебудова будівельного виробництва на основі

введення нового господарського механізму орієнтує будівельне підприємство на економічно обґрунтоване використання усіх елементів виробництва, чітка взаємодія яких, за ефективної структури управління, дасть змогу забезпечити ефективну господарську діяльність у сучасних економічних умовах.

Висновки:

1. Підходи до проектування структури будівельних організацій потребують подальшого розвитку, створення комплексу практичних методів оргпроекування, охоплюючих усі типи структурних перетворень у системі реалізації інвестиційних проектів.

2. Необхідна розробка системи і органу загального управління інвестиційним проектом, створення або вдосконалення системи і органу реалізації проекту.

3. Наразі в процесі створення сучасних організаційних форм управління в будівельному комплексі важливою є розробка або вдосконалення середніх та первинних ланок реалізації проекту (загальнобудівельних, спеціалізованих будівельних, обслуговуючих, проектних організацій, об'єднань та підприємств виробничої бази).

4. Необхідно приділити підвищену увагу розробці або вдосконаленню організаційної структури елементів первинних господарських ланок.

Література

1. Кобиляцький Л. С. Управління проектами: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2002. — 200 с.

2. *Чернявський А. Д.* Організаційне проектування: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2005. — 160 с.
3. *Чернявський А. Д.* Тенденції ринкової трансформації організаційних форм управління в будівельному комплексі України // Укр. акад. наук нац. прогресу. Відділення архітектури і буд. наук та ін. — К.: Оптима, 2003. — 326 с.
4. *Яровенко С. М., Селькин Д. М.* Проектирование строительных организаций в современных условиях // Актуальные проблемы развития инвестиционно-строительной сферы страны: Сб. трудов. — М.: МГСУ, 2000. — 294 с.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

В Україні соціальний захист населення відбувається з протиріччями та недоліками у функціонуванні відповідних інституцій. Ці структури не гарантують вразливим групам жителів достатнього рівня забезпеченості соціальних гарантій та соціального захисту, а тому на часі вироблення науково обґрунтованої та послідовної довготермінової державної політики, спрямованої на побудову інституціолізованої системи соціального страхування населення України.

Особливу увагу механізмам активізації соціального захисту населення як на державному, так і на регіональному рівнях відводять такі відомі вітчизняні науковці, як Л. Альошина, Р. Атаманюк, В. Базилевич, В. Бідак, П. Буряк, О. Біттер, К. Васьківська, Г. Волощук, Н. Внукова, О. Крижанівська, Н. Кузьминчук, В. Куценко, Е. Лібанова, В. Мікловда, О. Новікова, С. Писаренко, М. Пітюлич, У. Садова, Л. Семів, С. Юрій та ін. Попри вагомі напрацювання, залишаються невирішеними питання щодо вдосконалення системи соціального захисту населення у загальнодержавній системі соціального захисту [1].

З-поміж усіх форм соціального захисту, які нині використовуються

в Україні, домінуюча роль належить пільгам і соціальним виплатам, які здебільшого є неадресними та не виконують повною мірою функцію соціального захисту і соціальної підтримки найбільш незахищених категорій населення.

Непрозора система пільг і соціальних виплат домінує у сфері соціального захисту та соціального забезпечення. Замість реального соціального обслуговування населення утримується громіздка мережа державних і комунальних закладів соціального захисту та соціальних служб. Складність системи соціального захисту щодо адміністрування пільг та обліку категорій громадян, які мають право на отримання пільг, дає можливість для зловживання. Громадяни мають можливість безпідставно отримувати документи, що надають їм можливість користуватися пільгами, на які вони не мають права (наприклад, на безкоштовне користування муніципальним громадським транспортом), і ці порушення здебільшого лишаються безкарними. З іншого боку, не всі особи, які мають право на отримання пільг, фактично їх використовують.

Видатки на надання пільг практично плануються не органами

місцевого самоврядування, яким делеговано повноваження щодо фінансування пільг, а центральними органами виконавчої влади. Органам місцевого самоврядування, які безпосередньо здійснюють призначення та надання пільг громадянам, подаються централізовано розраховані показники. Як наслідок, вони не зацікавлені у будь-якій оптимізації, адже кінцева сума на фінансування кожного виду пільг планується з урахуванням наявних коштів державного бюджету та мало залежить від запланованих показників чисельності пільговиків у громаді [3].

Крім того, надання соціальних трансфертів соціально незахищеним верствам населення призводить до зростання бюджетного дефіциту, і в подальшому до інфляційних процесів. У результаті останніх, бідні верстви населення стають ще більш бідними, цикл замикається.

Відтак, необхідною умовою вирішення проблем соціального захисту населення є реалізація державної соціальної політики. При цьому потрібно обґрунтувати пріоритетні напрями вдосконалення соціального страхування населення та запропонувати напрями вдосконалення державних механізмів соціального страхування з урахуванням фінансової політики, цільових фондів і соціальних програм. На сьогодні на порядку денному — пошук оптимальних шляхів надання соціальної допомоги та послуг на місцевому рівні. Запровадження нових і вдосконалення діючих соціальних програм дають можливість оптимізувати управління системою соціального захисту населення на рівні кожного регіону,

забезпечити високу якість та оперативність надання послуг найуразливішим громадянам і сім'ям [3].

Питання соціального захисту громадян — це передусім прерогатива державної політики. Держава вживає заходів щодо вирішення питань економічного становища і гарантій соціального захисту громадян. Але треба сказати відверто, що на сьогодні держава не готова внаслідок економічних обставин забезпечити виконання програм соціально-орієнтованого напрямку. Тому органи місцевого самоврядування змушені вирішувати питання соціального захисту населення, шукати кошти для фінансування міських програм соціальної допомоги громадянам. Необхідно зазначити, що ці питання завжди були головними в діяльності місцевих Рад та їх виконавчих органів [2].

Аналіз та визначення рівня достатності наданих допомог показав, що система потребує реформування, впровадження нових шляхів та методів, які без додаткових затрат коштів, матеріальних засобів дадуть можливість працювати більш результативно на користь тих, хто потребує соціального захисту.

Література

1. Крижанівська О. В. Механізм соціального захисту населення України // Україна наукова. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://int-konf.org/konf122013/634-krizhanvska-o-v-mehanizm-socalnogo-zahistu-naselennya-ukrayini.html>
2. Лейбенко Г. В. Вдосконалення системи соціального захисту і соціального забезпечення України // Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. Володи-

- мира Даля. — № 16 (205). — 2013. — С. 126–129.
3. *Чорний Л.* Система соціального захисту та соціального забезпечення в Україні. Реальний стан та перспективи реформування / Л. Чорний. — К.: Центр громадської експертизи, 2009. — 104 с.

НОВІТНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Мотив — це спонукання людини до активності, пов'язане з намаганням задовольнити певні потреби. Внаслідок усвідомлення і переживання потреб у людини виникають певні спонукання до дій, внаслідок яких ці потреби задовольняються. При цьому свідомі дії завжди спрямовані на досягнення певної мети, яка також усвідомлюється людиною. Мотиви виявляються як сукупність зовнішніх або внутрішніх умов, які викликають активність людини і визначають її спрямованість; предмет, об'єкт (матеріальний або ідеальний), що спонукає і визначає вибір спрямованості діяльності; усвідомлена причина, яка лежить в основі вибору дій особистості [3, 254].

Поговоримо про новітні методи управління персоналом.

Інноваційні процеси в системах організаційного управління стають закономірністю розвитку сучасного бізнесу. Поняття “інновація” означає позитивне, прогресивне нововведення (ідею, діяльність, технологію або матеріальний об'єкт, що раніше не застосовувався організаційною системою). Категорія новизни належить до якісних рис змін, які носять істотний характер і супроводжуються змінами у способі діяльності й мислення. Інноваційний підхід до мотивації через заробітну плату

показує, що добре виконана робота гідно винагороджується, тим самим сприяючи підвищенню ефективності виконання інших завдань; співробітники, які роблять найбільший вклад у досягнення стратегічних цілей організації, заслуговують і найбільшої винагороди; збільшення заробітної плати здійснюється не методом “зрівняння”, а варіюється залежно від тих результатів, яких досяг той чи інший співробітник, рівень оплати праці є конкурентоспроможним щодо рівня оплати праці компанії-конкурента та інших організацій [2, 34]. Методи стимулювання персоналу можуть бути найрізноманітнішими і залежать від спрацьованості системи стимулювання, загальної системи управління та особливостей діяльності організації.

Розглянемо способи поліпшення мотивації праці. Заробітна плата є основною (відрядною, почасовою, окладною) та додатковою: премії, надбавки; доплати за важкі умови праці, сумісництво, робота підлітків, за роботу у святкові дні, за понаднормову роботу; за керівництво бригадою; оплата або компенсація за відпустку, — і характеризує оцінку внеску працівника в результати діяльності підприємства. Вона повинна бути порівняна і конкурентоспроможна з оплатою праці на

аналогічних підприємствах галузі та регіону. Безумовно, оплаті праці відводиться велика роль, але постійне збільшення рівня оплати праці не сприяє як підтриманню трудової активності на належному рівні, так і зростанню продуктивності праці. Застосування цього методу може бути корисним для досягнення короточасних підйомів продуктивності праці. Таким чином, може статись певне накладення або звикання до цього виду впливу. Вплив на робітників лише грошовими методами не може привести до постійного збільшення продуктивності праці. Класифікація методів мотивації може бути поділена на організаційно-розпорядчі (організаційно-адміністративні), економічні та соціально-психологічні, що є одними з найпоширеніших. Така класифікація заснована на мотиваційній орієнтації методів управління. Залежно від орієнтації впливу на ті чи інші потреби, методи управління поділяються на організаційно-розпорядчі методи мотивації, що засновані на директивних вказівках. Ці методи ґрунтуються на владній мотивації, заснованій на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою і т. п., і спираються на можливість примусу. Вони охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, розпорядництво, контроль. В управлінні владна мотивація відіграє дуже важливу роль: вона передбачає не тільки безумовне дотримання законів і нормативних актів, прийнятих на державному рівні, а й чітке визначення прав і обов'язків керівників і підлеглих, при яких виконання розпорядження керівництва обов'яз-

кове для підлеглих. До організаційно-розпорядчих методів мотивації належать:

- професійний та кар'єрний ріст — людям подобається думати, що їхня кар'єра прогресує. Навіть невелике збільшення відповідальності дає позитивний імпульс. Кар'єра — відмінна мотивація. Чим частіше змінюються службові сходинки, чим різноманітніші титули, тим більше можливостей для безперервного зростання. А безперервне зростання, у свою чергу, сприяє утриманню в компанії досвідченого персоналу. Ця схема працює просто відмінно;

- гнучкий графік роботи. Останніми роками поширюється тенденція, пов'язана з бажанням розрядити “години пік”, яка отримала назву “гнучкого графіка роботи”. Гнучкий графік роботи — режим, що передбачає обов'язкову присутність на роботі упродовж певного проміжку часу і відпрацювання встановленої кількості годин на тиждень. Однак працівники самі можуть регулювати час початку та кінця робочого дня [1, 67].

Необхідно працювати над тим, щоб ваші працівники завжди мали перед собою кар'єрні цілі і постійно рухалися в їх напрямі — тоді співробітники працюватимуть на підприємстві до пенсії і виконуватимуть свої обов'язки набагато ефективніше від застряглих на одній посаді. Всі існуючі теорії мотивації говорять про просування по службі та професійному зростанні як про два різних поняття, оскільки перший з чинників діє в рамках однієї, конкретної організації, а другий сприяє зміні місця роботи.

Література

1. *Колот А. М.* Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 1998. — 224 с.
2. *Менеджмент персоналу*: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. — К.: КНЕУ, 2005. — 398 с
3. *Осовська Г. В.* Основи менеджменту: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2003. — 556 с.

АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПРАТ “СТРАХОВА КОМПАНІЯ “ПРОВІДНА”

Для успішної реалізації стратегічних цілей підприємства дедалі більшого значення набуває розуміння менеджментом ролі корпоративної культури.

Корпоративна культура — це сукупність найважливіших положень діяльності підприємства, обумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях, які поділяє більшість працівників.

Корпоративна культура є специфічною формою існування взаємозалежної системи, яка включає в себе: ієрархію цінностей, що домінує серед співробітників підприємства; сукупність способів їх реалізації, що переважають у корпорації на певному етапі розвитку.

Складовими корпоративної культури є: прийнята система лідерства; стилі дозволу конфліктів; діюча система комунікації; місце інваліда в корпорації; прийнята символіка і гасла, герби, ритуали.

На корпоративну культуру в цілому впливають звички та вподобання окремих співробітників корпорації, їх потреби й інтереси, політичні погляди, професійні інтереси, моральні цінності, темперамент.

Аналіз стану корпоративної культури ПрАТ “Страхова компанія

“Провідна” проведено на основі дослідження соціально-психологічного клімату та оцінці корпоративної культури.

Дослідження соціально-психологічного клімату в колективі ПрАТ “Страхова компанія “Провідна” здійснено на основі аналізу стану взаємовідносин у колективі та вивченні психологічних особливостей працівників.

Аналіз стану взаємовідносин співробітників ПрАТ “Страхова компанія “Провідна” було проведено на основі анкетного опитування за методикою О. С. Міхалюка і А. Ю. Шаліто. Обчисливши результат, бачимо, що наша середня оцінка, $\text{Ср} = 0,69$, потрапила в третій інтервал, від $+0,33$ до $+1$ — позитивний, і соціально-психологічний клімат трактується як дуже сприятливий. Проте відповіді респондентів № 2, № 10, № 9, № 11 свідчать, що їхня оцінка соціально-психологічного клімату не узгоджується із загальною оцінкою. Респондент № 2 дав невизначену відповідь, тобто емоційні, когнітивні і поведінкові відносини з колективом у нього не сформовані. Респонденти № 9, № 10, № 11 оцінюють емоційний і когнітивний компоненти як нейтральні, невизначені, тобто їм відносини з ко-

лективом не подобаються, колектив вони не знають. Отже, ці респонденти не адаптовані в колективі, не задоволені факторами, що впливають на соціально-психологічний клімат.

Визначення стилю керівництва ПрАТ “Страхова компанія “Провідна” відбувалося з використанням методики В. П. Захарова на основі опитувальника Л. А. Журавльова, результати якого свідчать про те, що у стилі керівництва ПрАТ “Страхова компанія “Провідна” переважає колегіальна компонента.

Для аналізу корпоративної культури було відібрано визначену фокус-групу, що складається з 5-ти осіб управлінського складу, 15-ти фахівців і робітників, з якими провели опитування. Таким чином, було здійснено дослідження за всіма рівнями організаційної структури підприємства. За допомогою цього опитування здійснили аналіз корпоративної культури ПрАТ “Страхова компанія “Провідна” експертним методом із використанням п’ятибальної оцінювальної шкали.

Загальна оцінка корпоративної культури ПрАТ “Страхова компанія “Провідна” після проведення діагностики: “задовільно”. При цьому показники зовнішніх суб’єктивних атрибутів корпоративної культури ПрАТ “Страхова компанія “Провідна” вищі, ніж показники внутрішніх атрибутів, що свідчить про недостатню увагу з боку керівництва на розвиток останніх.

Для підвищення ефективності впровадження змін корпоративної культури ПрАТ “Страхова компанія “Провідна” необхідно розробити комплекс робіт щодо підтримки роз-

витку корпоративної культури підприємства.

В ідеалі — потрібно створити в ПрАТ “Страхова компанія “Провідна” “осередок” корпоративної культури. Потрібно організувати відділення корпоративної культури (або робочу групу), в якому мають працювати 2–3 спеціалісти з корпоративної культури. Відділення (робоча група) корпоративної культури має системно та постійно займатися питаннями формування, оцінки, розвитку й управління корпоративною культурою підприємства. Тому саме на відділення корпоративної культури слід покласти завдання з упровадження змін та підтримки розвитку корпоративної культури ПрАТ “Страхова компанія “Провідна”.

У перспективі, при вирішенні завдань підтримки корпоративної культури ПрАТ “Страхова компанія “Провідна”, необхідно враховувати визначальну роль трьох чинників:

1. Відбір персоналу. Відбір співробітників ПрАТ “Страхова компанія “Провідна” повинен переслідувати мету — ідентифікувати і набрати людей, які володіють знаннями, навиками і здібностями, що допомагають їм успішно виконувати роботу. При остаточному відборі співробітників перевага має надаватися тим, які більшою мірою сумісні з корпоративною культурою і системою цінностей, ідентичних корпоративним.

2. Діяльність керівництва ПрАТ “Страхова компанія “Провідна”. Керівництво ПрАТ “Страхова компанія “Провідна” на основі власних уявлень, а також ідей, запозичених з надійних джерел, виробляють бачення і задають загальний напрям

майбутній діяльності підприємства. Керівництво підприємства повинно стати зразком моралі й етики для всього трудового колективу ПрАТ “Страхова компанія “Провідна”. Саме тоді дії керівництва сприятимуть формуванню і зміцненню корпоративної культури та не викликати-муть опору у працівників підприємства.

3. Культурна адаптація і її основні стадії. Наскільки б ефективними не були процеси підбору персоналу, нові працівники не можуть відразу ознайомитися з корпоративною культурою підприємства і поводитися відповідно до неї. Саме тому

потрібно усіляко допомагати новим працівникам адаптуватися до корпоративної культури ПрАТ “Страхова компанія “Провідна”.

Звісно, ці рекомендації не є досконалыми і достатньо повними, оскільки вони розроблені лише на основі спостережень, вивчення нормативної документації, опитувань певних співробітників. Проте їх упровадження може стати одним з перших кроків на довгому і складному шляху до вдосконалення корпоративної культури і використання її для подальшого підвищення ефективності діяльності ПрАТ “Страхова компанія “Провідна”.

МОТИВАЦИЯ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

Труд является важнейшим условием в жизни человека, естественной его необходимостью. Воздействуя на природу, человек своим трудом создает условия для жизни и дальнейшего своего развития.

Как сказал Ф. Энгельс, закон повышающейся производительности труда относится к числу общих законов и действует на всех ступенях развития общества. Экономическое содержание повышения производительности труда заключается в сокращении затрат рабочего времени, необходимого для производства какого-либо продукта. Следовательно, требования закона повышающейся производительности труда сводятся к экономии времени, расходуемого на единицу продукции.

Производительность труда изменяется под влиянием множества факторов, способствующих ее повышению или снижению. Под факторами в данном случае подразумевают движущие силы или причины, оказывающие воздействие на уровень и динамику производительности труда.

Факторы изменения производительности труда можно подразделить на группы. Действие прямых факторов на производительность

можно вычленить и представить в виде функциональной зависимости, с большей или меньшей степенью точности определив прирост производительности труда за счет каждого из них. К этой группе относят материально-технические и организационные факторы. Это все мероприятия по механизации и автоматизации производства, модернизации оборудования, использовании прогрессивных технологий, улучшении организации производства.

Косвенные факторы оказывают на производительность труда опосредованное воздействие. Так, повышение благосостояния работников, изменения в системе оплаты труда могут оказать влияние на производительность через повышение удовлетворенности трудом, рост заинтересованности в его результатах. Однако установить прямую количественную зависимость не представляется возможным. С точки зрения количественной оценки влияния на производительность косвенных факторов можно определить тесноту связи между изменениями их значений и производительности труда. К косвенным относится большинство социально-экономических и социально-психологических факторов.

Социально-экономические условия представляют собой всю систему производственных отношений общества, опосредствующих собой технико-организационное взаимодействие средств производства и рабочей силы. К важнейшим из них относятся:

- а) повышение культурно-технического уровня трудящихся;
- б) качество подготовки специалистов с высшим и средним образованием;
- в) повышение деловой квалификации кадров;
- г) рост уровня жизни населения;
- д) творческое отношение к труду и др.

Большое значение для роста производительности труда имеют инвестиции, используемые на образование, повышение квалификации, переподготовку кадров, то есть на улучшение рабочей силы. Нельзя добиться положительных сдвигов в динамике производительности труда, совершенствуя лишь производственную базу экономики. Применение современного технологического оборудования требует высококвалифицированной рабочей силы. По оценкам отечественных и зарубежных специалистов, именно качество рабочей силы обуславливает 10–15 % уровня производительности. Значимость человеческого фактора проявляется, прежде всего, на индивидуальном

уровне повышения производительности труда работников предприятий и организаций. Это зависит не только от внешних для работников факторов, но и от их личных качеств, как объективных: образования, опыта работы, так и субъективных: качества труда, отношения к труду.

Социально-психологические условия — это условия, влияющие на уровень производительности труда через сознание работника (например, культура, мораль, идеология) или путем взаимодействия с производством в целом (наука, политическая система, государство, право и др.). Кроме того, производительность труда обусловлена качеством трудовых коллективов, их социально-демографическим составом, дисциплинированностью, трудовой активностью, творческой инициативой работника, системой ценностных ориентаций, стилем руководства в структурных подразделениях и на предприятии в целом.

И прямые и косвенные факторы являются внутренними и поддаются регулированию со стороны субъекта экономической деятельности. Это значит, что мотивируя сотрудников на результат и реализуя их потенциал, руководство организации может повышать производительность труда персонала, и соответственно увеличивать экономическую эффективность организации в целом.

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЇЇ ФОРМУВАННЯ

Для того щоб зрозуміти сутність корпоративної культури, її місце в системі управління підприємством, нагадаємо, що остання являє собою формування й організацію усього виробництва та фінансово-економічного процесу, а також координацію і регулювання різних елементів системи. Сутність системи управління будь-якого підприємства (виробничого, посередницького, торговельного, фінансово-кредитного) полягає у визначенні політики підприємства на середньострокову і довгострокову перспективу, координації сфер діяльності підприємства, стратегічній політиці персоналу, вирішенні основних завдань ведення бізнесової діяльності. Специфічним елементом управління підприємством є корпоративна культура. В умовах розвитку цивілізованого ринку, нарощування глобалізованих процесів, боротьби за світове технічне лідерство, відбувається суттєва переоцінка ролі та значення людського фактора в системі управління підприємницькою структурою. Більшість науковців погоджуються з тим, що управління сучасним підприємством “приводить до розуміння, що лінійні (адміністративні) моделі управління

підприємством себе вичерпали, а ефективність може бути досягнута лише шляхом відмови від лінійної логіки на користь більш складних та гнучких моделей”. Цей перехід передбачає використання сукупності різноманітних способів впливу на працівників, що поєднують у собі як матеріальні, так і нематеріальні чинники. До останніх і належить такий феномен, як корпоративна культура — потужний інструмент управління підприємством і промислово-виробничим персоналом у цілому.

Вивчимо та проаналізуємо сутність та чинники формування корпоративної культури підприємства. Вибрана нами методика дослідження дасть змогу зрозуміти:

- основні цінності, очікування та норми, що поділяються більшістю співробітників компанії;
- традиції, правила та міфи, що існують у компанії.

Термін “корпоративна культура” вперше використав у ХІХ ст. у військовій термінології німецький фельдмаршал Г. Мольтке. У другій половині ХХ ст. в економічній літературі почали з’являтися і перші, відносно чіткі визначення цього терміну. Істотний науковий внесок

у розробку теорії корпоративної культури і модифікації її визначення зробили К. Девіс, А. Кромві, Д. Ньюстром, Р. Рютінгер, Е. Шейн та ін. [1].

Для вітчизняних дослідників проблеми корпоративної культури є відносно новими, малорозвиненими в нашій країні. І все ж перші ознаки цивілізованого підходу до визначення цього феномену в Україні вже є. За визначенням Д. Задихайла: “Корпоративна культура — це сукупність правил і сталої практики в галузі корпоративного управління, що не отримала нормативного закріплення в законодавстві та ґрунтується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, діловій практиці тощо” [2]. Проте, різні автори сходяться на тому, що правильно сформована корпоративна культура (її ціннісна орієнтація, норма поведінки людей і їх очікування) — це свого роду стратегічний інструмент, який дає змогу менеджерам усіх рівнів орієнтувати підрозділи організації, весь промислово-виробничий персонал на реалізацію основної місії підприємства, підвищувати його економічну і соціальну ініціативу, забезпечувати трудову віддачу виробничій справі трудового колективу, полегшувати культуру взаємин на робочих місцях.

Корпоративна культура дає можливість регламентувати поведінку колективу і окремих людей, прогнозувати їхню реакцію в умовах дії дестабілізуючих факторів [3].

Механізм впливу корпоративної культури на діяльність підприємства полягає в тому, що працівники прогнозують розвиток ситуації, відносно якої вони оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки.

Зміст корпоративної культури визначається ступенем особистої значущості професійно-трудової діяльності для більшості співробітників.

Отже, виходячи з викладених вище міркувань, можна зробити висновок, що корпоративну культуру запропоновано розуміти як правила і норми поведінки, що ґрунтуються на матеріальних і духовних цінностях, культурних, етичних та соціальних потребах працівників для досягнення цілей підприємства.

Виокремлюють три рівні корпоративної культури: поверхневий рівень (корпоративна символіка, логотип, прапор та гімн фірми, міфи, легенди тощо); змістовний рівень (цінності і норми, які свідомо зафіксовані в документах організації) та глибинний рівень (базові припущення, що виникають у членів організації на підставі особистих партнерів).

Корпоративна культура значно впливає на продуктивність праці робітників та конкурентоспроможність підприємства, адже вона визначає засоби винагороди працівників, їх умови праці, відносини в колективі, які прийняті в даній організації, сприяє згуртованості колективу компанії, формуванню відчуття належності до організації, об’єднанню працівників навколо досягнення цілей компанії. Побудована на таких принципах та цінностях, організаційна культура мотивуватиме персонал, що сприятиме успіху всієї компанії.

Література

1. Карамушка Л. М. Психологія організаційної культури (на матеріалі

- промислових підприємств): Навч. посіб. / Л. М. Карамушка, І. І. Сняданко. — К. — Л.: Край, 2010. — 212 с.
2. *Задихайло Д. В.* Корпоративне управління: Навч. посіб. / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова; М-во освіти і науки України. — Х.: Еспада, 2003. — 687 с.
3. *Спивак В. А.* Корпоративная культура: Теория и практика / В. А. Спивак. — СПб.: Питер, 2001. — 345 с.

АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ ОРГАНИЗАЦИИ

В виду недостаточной разработанности проблемы было проведено конкретное исследование социально-психологических отношений в коллективе ООО “Флай Скай”. Данное исследование проводилось в течение мая 2014 г. методом анкетного опроса, в котором принимало участие 8 человек. Была разработана специальная анкета (приложение А).

В ходе исследования были получены следующие результаты. На вопрос: “Нравится ли вам работать в данном коллективе?” представителями отдела были даны следующие ответы: 62,5 % респондентов заявили, что им нравится работать в этом коллективе, 37,5 % респондентов отказались отвечать на вопрос, и никто не заявил о негативном отношении к коллективу.

Данные, полученные в ходе анкетирования, следует дополнить и результатами интервьюирования, которое показало, что уровень сплоченности коллектива по определенным критериям (межличностные отношения в деловой сфере, в сфере досуга и кризисной ситуации) оказался средним, при этом уровень групповой разобщенности — очень низким, наиболее высокие пока-

затели были выявлены в деловой сфере.

При этом дружеские отношения с коллегами сложились у 25 % респондентов, товарищеские отношения — у 25 % респондентов, нейтральные отношения — 50 %, враждебных и конфликтных отношений с коллегами не сложилось ни у кого.

По результатам интервьюирования можно сделать следующие выводы: в коллективе нет больших постоянных неформальных групп и характер лидерства можно определить как ситуативный. Только в двух случаях об одном члене коллектива были получены резко негативные отзывы, это может свидетельствовать о нейтральном социально-психологическом климате в коллективе.

На первое место выходят личные качества сотрудников, на второе — совместимость характеров, на третье — условия организации труда, на четвертое — профессионализм сотрудников, вариант “стиль управления” никем выбран не был.

Таким образом, мнение коллектива по основным моментам следующее: главными факторами выделяют “личные качества сотрудников” и “совместимость характеров”, то есть преимущественно психологические

характеристики отдельной личности влияют на формирование отношений в коллективе.

Учитывая сказанное, можно сделать следующий вывод, руководство при решении производственных вопросов применяет авторитарный стиль управления, а для решения

вопросов межличностного характера использует методы демократического стиля управления. То есть, социально-психологический климат достаточно благоприятный, но в коллективе наблюдается определенная отчужденность руководства от коллектива.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розмаїття форм власності, прискорений розвиток ринкових відносин потребують особливо тонкого та вмілого управління на малих підприємствах.

У сфері бізнесу особлива актуальність управлінських аспектів обумовлюється тим, що в підприємстві такої форми, в якій завжди можливо застосувати розгорнуті системи управління, розроблені на великих корпораціях зі своїми величезними потребами, фінансовими потоками, людськими резервами і запасом міцності за всіма параметрами, їх доводиться підлаштовувати, десь скорочувати, змінювати до адекватного розміру, на невеличкий колектив, в якому немає ієрархії підпорядкування, який дивує своїми масштабами виробничого процесу значної частини підрозділів, і бюджетом досягнення кінцевої мети — збільшення суми прибутків і розширення сфери діяльності. До таких підприємств можна віднести ДП “ЖИТЛО_ПЛЮС”.

Управління персоналом — життєво обумовлена стратегічна функція, протягом XX ст. сформувалася в самостійну структуру під час еволюції різноманітних форм управління і, як виявилось, є основною мірою прогресу та розвитку діяльності людини

з її потребами, мотиваціями і конкретними інтересами.

У зв'язку з цим змінюються відносини між керівниками організацій, між керівником і підлеглими, поміж усіма працівниками всередині організації. Змінюється ставлення до персоналу організації ДП “ЖИТЛО_ПЛЮС”, соціальна спрямованість економічних реформ повертає їх обличчям до людини, персоналу організації. Управління персоналом зосереджено на робітників і службовців, що знаходиться в організаційному середовищі фірми ДП “ЖИТЛО_ПЛЮС”. В цілому стосується керівників нижчої, середньої і вищої ланок управління.

А щоб розвиватися, процвітати, зберігати здоров'я покупців, безперервну стабільність колективу, вони мають оптимізувати віддачу від вкладень будь-яких ресурсів: фінансових, матеріальних, людських.

Управління людськими ресурсами — це діяльність, що відбувається на підприємствах і яка сприяє найефективнішому використанню робітників і службовців задля досягнення організаційних та особистих цілей.

Для вивчення та розробки технології управління персоналом, на прикладі організації бізнесу ДП

“ЖИТЛО_ПЛЮС”, потрібно визначити основні цілі:

1. Дослідити особливості функціонування малого підприємства, його колективу, розглянувши як загальні аспекти, так і організаційну структуру конкретного підприємства бізнесу.

2. Друге завдання — виявити проблеми у кадровій політиці фір-

ми, проводячи докладний аналіз ДП “ЖИТЛО_ПЛЮС”. І, нарешті, спробувати розв’язати проблеми і розробити шляхи вдосконалення роботи з персоналом у ДП “ЖИТЛО_ПЛЮС”.

Аби вирішити зазначені завдання, необхідно підвести теоретичну базу за допомогою спеціальної літератури.

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У ТОВ “КОШКА” застосовуються такі методи управління персоналом: адміністративні, економічні та соціально-психологічні:

- адміністративні — видання наказів, розпоряджень; добір і розташування кадрів; розробка посадових інструкцій; встановлення адміністративних санкцій і заохочень;
 - економічні — техніко-економічний аналіз; планування; ціноутворення; оподатковування;
 - соціально-психологічні — соціальний аналіз у колективі; створення творчої атмосфери в колективі; участь працівників в управлінні; створення нормального психологічного клімату; розвиток у працівників ініціативи.
- колективна участь працівників у прийнятті рішень;
 - чітка взаємодія між працівниками;
 - орієнтація на вироблену стратегію компанії;
 - кращі можливості для прояву особистих здібностей і творчого потенціалу;
 - розвиток відповідальності і самоствердження виконавців;
 - забезпечення самоконтролю в ході виконання завдань.

Аналіз процесу управління за його функціями є основою для встановлення обсягу роботи з кожної функції, визначення чисельності управлінських працівників, проектування структури апарату управління.

Адміністративні методи використовують у своїй роботі генеральний директор, а також начальники служб і відділів при доборі кадрів. Економічні методи використовує адмінпарат. Соціально-психологічними методами користуються всі керівники.

Розрізняють основні (загальні), конкретні і спеціальні функції управління. Реалізація кожної з функцій управління компанією містить у собі зазначені вище типові елементи управлінського циклу.

Персонал є найбільшою цінністю ТОВ “КОШКА”. Керівництво компанії прагне створити всі умови, а персонал намагається працювати якомога ефективніше.

Функція планування у ТОВ “КОШКА” включає розробку планів роботи організації, кожного його структурного підрозділу і доведення цих планів до всіх членів колективу. Плани розробляються на основі прогнозування, моделювання і програмування. Функція планування є основною в управлінні цією компа-

Управління в ТОВ “КОШКА” побудовано на демократичному стилі. Це:

нією, оскільки реалізація всіх інших функцій підпорядкована завданням досягнення результатів, обумовлених планом.

Функція організації роботи забезпечує взаємозв'язок й ефективність усіх функцій управління у ТОВ “КОШКА”. Зміст її такий:

- організація робіт з перспективного і поточного економічного та соціального планування;
- організація добору, розміщення кадрів за функціональною ознакою.

Координація припускає встановлення черговості виконання окремих завдань, що забезпечує безперервність процесів виконання плану, узгодження термінів виготовлення і постачань товарів; виключення дублювання проведених робіт. Поділ і спеціалізація управлінської праці у ТОВ “КОШКА” вимагає координації діяльності фахівців, керівників. Координують також інформаційні процеси: збирання, обробка і передача даних, необхідних для управління. Джерелами інформації для виконання функції координації є робочі плани, графіки роботи і виконання замовлень, затверджені структури, схеми управління та інші нормативні документи. Мета координації — забезпечення злагодженої роботи всього трудового колективу.

Прикладом організації у рамках ТОВ “КОШКА” є діяльність директора, який крім виконання інших функцій управління координує і спрямовує діяльність виконавчого директора, бухгалтера, керівника відділу по роботі з клієнтами.

Функція регулювання забезпечує стійкість, стабільність функціону-

вання ТОВ “КОШКА”. За допомогою виконання функції регулювання досягається рівномірність, погодженість у постачаннях, зберігається заданий ритм торговельного процесу, раціональні потоки надходження товару. Регулювання забезпечує стійкі взаємини між членами колективу.

Активізація і стимулювання — функції управління у ТОВ “КОШКА”, що регулюють відносини розподілу матеріальних і духовних цінностей залежно від кількості та якості витраченої праці. За допомогою використання матеріальних і моральних стимулів спрямовується поведінка людей, активізуються і заохочуються їхні дії.

Стимулювання припускає використання не лише позитивних, а й негативних стимулів: позбавлення премій, застосування адміністративного стягнення, вжиття заходів суспільного впливу.

Важливими функціями управління в компанії є контроль, облік та аналіз. Діючий оперативний контроль виконання і достовірний облік у роботі всіх ланок управління — необхідна умова успішної роботи виробничого колективу, правильного виховання кадрів у дусі високої відповідальності за доручену справу і найсуворіше дотримання трудової і виконавчої дисципліни.

Розміщення кадрів управління включає: призначення на посаду, призначення на більш високу і більш відповідальну посаду, зняття з посади, у тому числі переведення на посаду, яка нижче оплачується, переміщення на іншу посаду по горизонталі, переміщення в іншу сферу діяльності.

КАДРОВА ПОЛІТИКА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Інвестування в людські ресурси в умовах становлення ринкової економіки стає довгостроковим фактором конкурентоспроможності, виживання і розвитку підприємств. Найважливіша складова стратегічно орієнтованої політики організації — її кадрова політика, що визначає принципи, реалізовані керівництвом щодо людських ресурсів.

Питання кадрової політики розглядалися в працях А. Кібанова, А. Єгошина, А. Колота, В. Савченка, В. М. Петюх, В. В. Травина, Ф. І. Хміля та інших фахівців у сфері управління персоналом [1, 4, 5, 7]. Незважаючи на зазначені дослідження, деякі теоретико-методологічні аспекти кадрової політики потребують подальшого поглибленого дослідження.

Кадрова політика, що зумовлена певною філософією і принципами, реалізованими керівництвом щодо людських ресурсів підприємства, є однією з найважливіших зі складових стратегії організації. Вона в цілому визначає пріоритети підприємства у сфері управління персоналом. Сформульовані цілі кадрової політики реалізуються за допомогою конкретних кадрових стратегій підприємств (наприклад, стратегії добору та найму персоналу, стратегії мотивації персоналу).

Під час аналізу та вибору можливих варіантів кадрової політики підприємствами доцільним є використовувати світовий досвід. Вибір кадрової стратегії корпорацією включає вибір конкретних засобів, за допомогою яких компанія збирається вирішувати завдання і досягати мети, поставленої загальною політикою корпорації. Тобто розробка кадрових стратегій корпорації полягає у визначенні довгострокового напряму розвитку певних систем управління персоналом, які спрямовані на досягнення цілей, обумовлених кадровою політикою корпорації у тій чи іншій країні.

Уже при аналізі внутрішнього середовища корпорації, при опрацюванні довгострокової стратегії, кадровим аспектам приділяється велика увага з аналізом організаційних, виробничих, фінансових та інших аспектів діяльності корпорації. Аналізуються всі фактори руху кадрів — від їх найму, навчання і просування до оцінки результатів їхньої праці і мотивації.

Ефективна політика управління персоналом прямо впливає на успішну реалізацію стратегії підприємства й основним при цьому є добір кадрів.

При реалізації цілей кадрової політики корпорації застосовують певні кадрові стратегії: формування

кадрового складу корпорації, підтримку працездатності персоналу, оптимізацію кадрового потенціалу тощо.

Усі кадрові стратегії є взаємозалежними і значною мірою впливають на ефективність діяльності корпорації. Вибрана стратегія може стати важливою умовою функціонування підприємства.

На думку автора, негативні умови праці мають компенсуватися різним набором позитивних мотиваторів, у тому числі й опосередкованих (непрямих). Наприклад, робота в успішному престижному колективі (провідній компанії) може стати додатковим мотиватором. Ним може бути і стиль керівництва, який ґрунтується на максимальному використанні досвіду кожного співробітника, забезпеченні взаємодії членів групи й одержанні інформації про працівників, що сприяє формуванню цілей і завдань кадрової політики.

Варто виділити і вміти використати найбільш популярні методи визначення прямої й опосередкованої мотивації.

При цьому бажано зважити на необхідність доцільного поєднання інтересів справи — бізнесу, виробництва з принципом справедливості стосовно людини. Реалізація планування використання персоналу має забезпечити оптимальний ступінь задоволеності працівників своїм статусом, становищем з урахуванням їх здібностей, стажу, вмінь, вимог та мотивації.

При визначенні місця роботи в процесі планування використання кадрів у будь-якій сфері діяльності поряд із врахуванням кваліфікацій-

них ознак варто брати до уваги також психічні і фізичні навантаження на людину на тому чи іншому робочому місці, їх відповідність можливостям людини, прийнятої на роботу (за допомогою такої конкретизації використання робочої сили можна уникнути завищення чи заниження вимог до працівників, а тому потреби у заміщенні кадрів через причини, не зумовлені економічними результатами роботи підприємства).

Особливі проблеми у плануванні використання кадрів виникають при забезпеченні зайнятості таких груп працюючих, як молодь, літні працівники і люди з обмеженими фізичними та психічними можливостями. Ці категорії працівників особливо важливо використовувати відповідно до їхньої кваліфікації та можливостей і без шкоди для виробництва, оскільки приватний власник не схильний перетворювати свою прибуткову справу.

Кадрова політика — це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрову політику можна розглядати як у загальному, так і більш конкретному сенсі. У широкому розумінні — це система усвідомлених і певним чином сформованих правил і норм, що приводять людський ресурс у відповідність з довгостроковою стратегією підприємства.

Призначення кадрової політики — своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку організації, порушувати проблеми і

ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей. Для досягнення поставлених цілей особливо важливо забезпечити необхідну організацію виробничої поведінки кожного з її співробітників. Як і стратегія розвитку організації в цілому, кадрова політика розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій організації і можливостей, що надаються зовнішнім середовищем. Кадрова політика є частиною політики організації і має повністю відповідати концепції її розвитку [5, 155].

Література

1. *Егоршин А. П.* Управление персоналом: Учебник для вузов / А. П. Егоршин. — Н. Новгород: НИМБ, 2008. — 346 с.
2. *Миляева Л.* Кадровая политика / методический инструментарий / Л. Миляева, Н. Волкова / Высшее образование в России. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.rosec.ru/audit_op/councilsop/15122_003/index2.wbp
3. *Павловська Н.* Основні складові кадрової політики підприємства / Н. Павловська, Ю. Спасенко // Довідник кадровика. — 2012. — № 2. — С. 88–92.
4. *Савченко В. А.* Управління розвитком персоналу: Навч. посіб. / В. А. Савченко. — К.: КНЕУ, 2009. — 351 с.
5. *Травин В. В.* Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практич. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. — 3-е изд. — М.: Дело, 2007. — 272 с.
6. *Управление персоналом организации: Учебник* / Под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 638 с.
7. *Хміль Ф. І.* Управління персоналом / Ф. І. Хміль. — К.: Вид. центр “Академія”, 2006. — 488 с.

АНАЛІЗ ПРОГРАМ ДОБРОВІЛЬНОГО МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ В ПРАТ “СК “ПРОВІДНА”

ПрАТ “СК “ПРОВІДНА” працює на страховому ринку України з 1995 р. Це одна з найбільших компаній — лідерів українського страхового ринку України, яка в 2013 р. посіла друге місце в рейтингу страхових компаній з добровільного медичного страхування по версії журналу “Insurance TOP”.

На сьогодні ПрАТ “СК “ПРОВІДНА” пропонує понад 20 програм із медичного страхування для юридичних і фізичних осіб. Перелік продуктів з добровільного медичного страхування, які пропонує ПрАТ “СК “ПРОВІДНА”, зазначено в таблиці. Страхові платежі наведено за тарифом, затвердженим на 1 січня 2014 р.

Лінійка страхових продуктів “ПРОВІДНА ТУРБОТА”

Назва програми	Вік особи (років)	Цільова група	Страхова сума (тис. грн)	Страховий платіж на рік (грн)
“ПРОВІДНА ТУРБОТА “КОРПОРАТИВНА”	18–60	співробітники підприємства та члени їхніх сімей	96–250	1200–6000
“ПРОВІДНА ТУРБОТА “ПРО КОЛЕКТИВ”	18–60	співробітники підприємства	7,5–50	600–1500
“ПРОВІДНА ТУРБОТА “ПРО СТУДЕНТА”	16–30	студенти вищих навчальних закладів	5,5–7,5	55–95
“ПРОВІДНА ТУРБОТА “ПРО РОДИНУ”	3–50	члени родини	15–70	2,5–4,5
“ПРОВІДНА ТУРБОТА “ПРО МАЙБУТНЮ МАМУ”	18–35	жінки фертильного віку	80–100	3–12
“ПРОВІДНА ТУРБОТА “ПРО ДИТИНУ”	7 днів – 17	діти	120–250	3,5–15
“ПРОВІДНА ТУРБОТА “У ДОРОЗІ”	18–60	особи в групі ризику з дорожньо-транспортної пригоди (ДТП)	10–15	60–150

За версією журналу “Insurance TOP” ПрАТ “СК “ПРОВІДНА” стала Лідером національної премії в номінації “Корпоративне медичне страхування”. Ця висока оцінка була досягнута завдяки популярності програми “ПРОВІДНА ТУБРОТА “КОРПОРАТИВНА”, яка займає майже 95 % портфеля з медичного страхування компанії.

Мета цієї програми — забезпечення страхового захисту осіб — членів організованого колективу, що пов’язані між собою соціально-трудовими відносинами від розладу здоров’я внаслідок гострого захворювання, загострення хронічного захворювання, наслідків нещасного випадку.

Програма передбачає обслуговування на базі державних та комерційних ЛПЗ страховика для певного класу страхування. У регіонах, де недостатньо медичних закладів для реалізації програми, діє система відшкодування, коли Застрахована особа самостійно оплачує отримані медичні послуги та надає документи для здійснення страхової виплати. Продукт вміщує в собі різноманітні програми, що формують окремі класи страхування. Усі програми з добровільного медичного страхування ПрАТ “СК “ПРОВІДНА” можна розділити на п’ять блоків. Блок базових програм включає в себе ті програми, без яких неможливо собі уявити страхове покриття, та, навпаки, можливе обслуговування лише за цими програмами. Додаткові програми страхувальник використовує за наявності фінансування та потреби в розширенні покриття. Програми лікування критичних захворювань, як правило, обмежені лімітами відпові-

дальності та не є основною статтею збитків за договором. Профілактичні та бонусні програми найчастіше використовуються страховиком для заохочення клієнтів до пролонгації контракту або приваблення нових клієнтів. Якщо будь-які умови Договору страхування відрізняються від затверджених, такий Договір страхування підлягає обов’язковому погодженню з профільним андерайтером (індивідуальний андерайтинг).

За бажанням Страхувальника або Застрахованої особи можуть бути застраховані члени його сім’ї, а саме: чоловік або дружина, діти Страхувальника. При цьому кількість членів сім’ї має становити не менше 50 % від загальної кількості працівників. Страхування лише членів сім’ї працівника Підприємства (без страхування працівника) на умовах цієї Програми не здійснюється. Не може бути застрахованою особа, яка страждає на тяжкі та критичні захворювання, або якщо такі захворювання (стани) діагностувались раніше: інвалідність, злоякісні новоутворення і т. п.

Таким чином, після проведення аналізу можна відзначити переваги програм добровільного медичного страхування ПрАТ “СК “ПРОВІДНА”. Компанія представляє різноманітні продукти як для корпоративних клієнтів, так і для фізичних осіб — родичів застрахованих працівників, студентів, майбутніх мам, дітей, а також для водіїв автотранспорту. Перевагами корпоративного сегменту є гнучка система вибору програми страхування, класу та їх наповнення, які, за бажанням страхувальника, можуть бути змінені на

його розсуд та погоджені андерай-тингом. Компанія пропонує велику кількість різновидів медичних, профілактичних та оздоровчих послуг на вибір клієнта. Такий підхід не виключає дуже чіткого контролю майбутніх ризиків, завдяки чому можна контролювати договори в межах прибутковості, що є невід'ємною складовою взаємовигідної співпраці

страхової компанії та її клієнтів. Усе це дає можливість ПрАТ “СК “ПРО-ВІДНА” впевнено займати перші позиції рейтингів з добровільного медичного страхування, що найкращим чином свідчить про довіру клієнтів, сформовану на багаторічному досвіді отримання якісних послуг на основі якісних страхових продуктів з добровільного медичного страхування.

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Незважаючи на те що застосування логістики в економіці України зумовлене сучасними реаліями, управлінню підприємствами на засадах логістичних підходів приділяється поки що недостатньо уваги порівняно з розвиненими країнами. Зарубіжні компанії давно й успішно використовують логістичні підходи, тоді як українські підприємці роблять тільки перші кроки в цьому напрямі. Труднощі імплементації основних положень логістики на вітчизняних підприємствах полягають, насамперед, у нестабільності економіки України, а найважливіші проблеми, пов'язані з ефективним використанням логістики у вітчизняному підприємництві, можна поділити на об'єктивні й суб'єктивні.

Об'єктивними причинами є недосконалість методологічної бази впровадження логістики в реальний сектор економіки України; невизначеність меж використання логістики в існуючих господарських системах; нестійке правове поле діяльності підприємницьких структур, а також непродумана система оподаткування; відсутність необхідної структуризації діяльності господарських систем, яка потрібна для впровадження логістики; значний моральний і фізичний знос виробничого устаткування; слаборозвинена

транспортна інфраструктура, яка не відповідає сучасним вимогам (високий ступінь фізичного і морального зносу транспортних засобів і, як наслідок, низька ефективність їх функціонування); низький рівень розвитку виробничо-технічної бази складського господарства; недостатній рівень розвитку й використання сучасних систем електронних комунікацій, електронних мереж, систем зв'язку та телекомунікацій.

Суб'єктивними причинами є відсутність кваліфікованих фахівців з логістики і потенційне небажання менеджерів змінювати сталі стереотипи роботи на тлі загальної низької правової й управлінської культури. Начальники служб постачання, доставки, продажів, які звикли виконувати свої традиційні функції, перешкоджають упровадженню наскрізної схеми управління матеріальними потоками підприємства, оскільки цілі логістики не збігаються з цілями окремих функціональних підрозділів. Більше того, окреме підприємство, оптимізоване з погляду логістики, може виявитися неоптимальною ланкою в загальному логістичному ланцюзі у зв'язку з тим, що логістичний підхід передбачає включення в ланцюг безпосередньо виробничого підприємства і пов'язаних з ним постачальників, посередників,

клієнтів. Саме координація роботи ланцюга, що складається з різних підприємств, є найважчою при використанні логістичних методів управління.

Основні передумови входження економіки України у сферу логістичного управління мають свою специфіку, зумовлену як тимчасово діючими факторами, пов'язаними з перехідним характером української системи господарювання, так і з більш тривалими та постійно діючими факторами, зокрема такими, як розміри і географічне положення країни; види, обсяги, якість і доступність природних ресурсів; наявність інтелектуального потенціалу і кваліфікованих трудових ресурсів; розміри, спеціалізація і розподіл по території країни виробничих комплексів і центрів; рівень інтеграції у світовий економічний простір.

Незважаючи на багатоаспектність і широту цілей логістичного управління, виділяються спільні цілі, властиві всім учасникам логістичних систем. Головними серед них вважаються: удосконалення процесів фізичного переміщення ресурсів і готової продукції в усіх структурах, охоплених логістичним управлінням; гармонізація стратегічних, тактичних і оперативних логістичних цілей із загальними цілями і стратегіями підприємств або інших учасників логістичного ланцюга; спрямування інтегрованої діяльності учасників логістичного ланцюга на ефективне обслуговування клієнта за принципом “висока користь — допустимі витрати”. Логістичний підхід до управління підприємством націлений на забезпечення

раціоналізації поточкових процесів у рамках керованої системи з позиції єдиного матеріалопровідного ланцюга, інтеграція певних частин якого здійснюється на технічному, технологічному, економічному, методологічному рівнях, а мінімізація витрат часу і ресурсів досягається шляхом оптимізації наскрізного управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. Таким чином, логістичне управління полягає в цілеспрямованому впливі на логістичні потоки з метою синхронізації їх взаємодії і досягнення ефекту синергізму. Логістичне управління інвестиційною, інноваційною, виробничою, фінансовою, кадровою та інформаційною сферами діяльності сприяє реалізації стратегічних, а всіма поточковими процесами в ланцюзі “закупівля ресурсів — транспортування — виробництво — складування — реалізація — сервісне обслуговування кінцевих споживачів” — тактичних цілей підприємства.

Загальною метою логістичного управління є реалізація й узгодження економічних інтересів безпосередніх й опосередкованих учасників підприємницьких процесів через найефективніше використання ресурсів в існуючих на сьогодні умовах господарювання. Загальна мета діяльності кожного підприємства конкретизується у підцілях, які визначаються потребами оптимізації і раціоналізації підприємницької діяльності, розвитком інфраструктури логістичної системи з урахуванням чинного законодавства про створення сучасної матеріально-технічної бази виробництва і товарного обміну, активного використання про-

гресивних інформаційних технологій.

Найдоцільнішим у сучасних умовах господарювання є логістичний підхід до формування стратегії інноваційного розвитку великих багатопрофільних промислових підприємств, під яким пропонується

розуміти процес побудови механізму, за допомогою якого всі можливі стратегії діяльності окремих елементів логістичної системи підприємства мають бути щільно пов'язані між собою та забезпечувати якомога швидше досягнення загальної мети підприємства.

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ПОТРЕБ УДППЗ “УКРПОШТА” В ОБЧИСЛЮВАНИХ РЕСУРСАХ

Незмінний атрибут сучасної компанії — наявність ефективної ІТ-системи. В умовах динамічного ринку і гострої конкуренції швидке прийняття рішень — основа успішної діяльності підприємства. Тому з кожним роком в компаніях з’являється все більше бізнес-додатків, все більше автоматизованих робочих місць, всі великі обсяги інформації зберігаються й оброблюються в електронному вигляді. Отже, центр обробки даних (ЦОД) стає однією з найважливіших складових корпоративної ІТ-інфраструктури. Ефективна робота сучасних бізнес-додатків не можлива без надійного фундаменту: ЦОД, серверів, систем зберігання, стаціонарних і мобільних робочих місць. У числі іншого для оптимізації роботи ІТ-системи використовується віртуалізація (в тому числі віртуалізація серверів), яка дає можливість отримати нову картину обчислювальних ресурсів компанії.

Віртуалізація в обчисленнях — процес представлення набору обчислювальних ресурсів, або їх логічного об’єднання, який дає певні переваги перед оригінальною конфігурацією. Ціновий віртуальний погляд на ресурси, не обмежені реалізацією,

географічним положенням або фізичною конфігурацією складових. Зазвичай віртуалізовані ресурси включають в себе обчислювальні потужності і сховище даних.

Прикладом віртуалізації є симетричні мультипроцесорні комп’ютерні архітектури, які використовують більше одного процесора. Операційні системи зазвичай конфігуруються так, щоб кілька процесорів представлялися як єдиний процесорний модуль. Ось чому програмні додатки можуть бути написані для одного логічного (віртуального) обчислювального модуля, що значно простіше, ніж працювати з великою кількістю різних процесорних конфігурацій.

ЦОД — мультисистемний програмно-апаратний комплекс, що надає набір інтерфейсів до служб зберігання, обробки, передачі та надання спеціалізованої, неструктурованої або слабоструктурованої інформації.

Концепції розвитку ІТ-інфраструктури підприємств передбачають використання обчислювальних ресурсів ЦОД відповідно до зростання потреб підприємства. Коли можливості існуючої “конфігурації” ІТ-інфраструктури вичерпуються,

виникає необхідність у нарощуванні продуктивності і потужностей систем зберігання та обробки даних шляхом використання потужностей ЦОД — власного або орендованого.

Для підприємства ЦОД повинен реалізувати такий набір функцій:

- зберігання інформації;
- обробка бізнес-логіки;
- забезпечення можливості надання інформації через різні інтерфейси;
- віддалений термінальний доступ;
- забезпечення підтримки різних технологій клієнтського доступу;
- передача інформації.

Потреба УДППЗ “Укрпошта” в обчислювальних ресурсах ЦОД обумовлена тим, що на підприємстві розпочато впровадження Єдиної централізованої інтегрованої платформи (ЄЦІП) на основі рішення від компанії SAP, відповідно до Техніко-економічного обґрунтування Проекту “Впровадження Єдиної централізованої інтегрованої платформи УДППЗ “Укрпошта” (далі —

Проект), ухваленого Рішенням Науково-технічної ради від 28 вересня 2012 р. Реалізація Проекту потребує значних обчислювальних потужностей, якими на сьогодні УДППЗ “Укрпошта” не володіє. У жовтні 2012 р. УДППЗ “Укрпошта” було запропоновано провести безкоштовне тестування потужностей Центру обробки даних (ЦОД) Управління “Укргазтехзв’язок” ДП “Укртрансгаз” на початковому етапі впровадження Проекту.

Тестування довело доцільність використання обчислювальних потужностей орендованого у ДП “Укртрансгаз” ЦОД. Це пов’язано з тим, що на даному етапі впровадження задіяно приблизно 10–15 % сервісів та модулів SAP, та закуплена і введена в експлуатацію нова техніка обсягом 25–32 % від запланованого. Отже, у зв’язку з різким зростанням потреб УДППЗ “Укрпошти” у ресурсах ЦОД протягом 2013–2014 рр., виникне необхідність в оперативному забезпеченні обчислювальними потужностями нових сервісів та нового обладнання.

РОЛЬ БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ У РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Бюджетна політика є ефективним інструментом впливу на соціально-економічний розвиток як держави в цілому, так і її регіонів, вагомою складовою фінансової та економічної політики. В сучасних умовах без ефективної бюджетної політики неможливо подолати наслідки фінансової кризи, забезпечити реалізацію програм довгострокового розвитку країни, зростання добробуту населення, поліпшення діяльності суб'єктів господарювання. Вагома роль та місце, яке посідає бюджетна політика у системі державного регулювання, актуалізує поглиблене вивчення її теоретичних засад як підґрунтя вжиття виважених регуляторних заходів держави.

Останнім часом в економічній літературі все більше уваги приділяється проблемам побудови ефективної бюджетної політики, досліджується її вплив на соціально-економічний розвиток країни та регіонів.

Бюджетна політика, її окремі складові та аспекти сутності бюджетного механізму, як важливого елемента реалізації бюджетної політики, досліджували такі вчені, як: О. Д. Василик, А. С. Гальчинський, Л. А. Дробозіна, О. П. Кириленко, В. І. Кравченко, І. О. Луніна,

Ц. Г. Огонь, В. Н. Опарін, В. М. Родіонова, К. В. Павлюк, Ю. В. Пасічник, Д. В. Полозенко, І. Ф. Радіонова, І. В. Сало, А. М. Соколовська, С. І. Юрій та ін.

Проте на сьогодні не сформовано теоретичних основ побудови механізму формування та реалізації бюджетної політики в соціальній та економічній сферах. Аналіз існуючих наукових постулатів у цій сфері вимагає визначення стратегічних напрямів і завдань бюджетної політики щодо стабілізації і розвитку регіону та держави в цілому.

Слід зазначити, що дослідження має містити всебічний розгляд таких головних структурних елементів, як сутність і зміст самої політики, а також похідних від її понять, що визначають її специфіку і взаємодію об'єктів і суб'єктів предмета дослідження.

Дослідження теоретичних основ бюджетної політики неможливе без конкретизації сутності та змісту цієї категорії. Критичний аналіз та узагальнення теоретичних положень сучасної теорії фінансів [1–2; 4] дали підстави виокремити такі наукові підходи до розуміння економічної сутності поняття “бюджетна політика”: це — складова економічної та фінансової політики; сукупність за-

ходів держави щодо забезпечення економічного соціального розвитку; використання фінансових та бюджетних коштів (ресурсів) з метою формування та регулювання складових бюджету, узгодження загальнодержавних та місцевих інтересів, організаційно-фінансова категорія управління бюджетними відносинами. У широкому розумінні бюджетна політика — це напрям діяльності, який реалізується через визначений комплекс заходів держави в галузі управління бюджетним процесом і спрямований на раціональну та ефективну мобілізацію, розподіл і використання фінансових ресурсів. Об'єктивно бюджетна політика ґрунтується на економічних та фінансових відносинах, що виникають у процесі суспільного відтворення на основі концепції фінансової та соціальної стабільності держави та її регіонів.

Таким чином, бюджетна політика є важливим знаряддям впливу на розвиток економіки і соціальної сфери. З її допомогою держава, розподіляючи і перерозподіляючи валовий внутрішній продукт, здійснює вплив на формування структури виробництва, результати господарювання, проведення соціальних перетворень. Від економічної ефективності бюджетної політики залежить соціально-економічний розвиток регіонів та фінансова стабільність держави.

Так, у законодавстві України термін та сутність бюджетної політики визначаються ст. 10 Господарського кодексу України, згідно з якою бюджетна політика спрямована на врегулювання міжбюджетних відносин, підвищення економічного розвитку

та забезпечення соціальної справедливості [3].

Метою державної регіональної політики є забезпечення високого рівня якості життя людини незалежно від місця її проживання, через забезпечення територіально цілісного та збалансованого розвитку України, інтеграції регіонів в єдиному політичному, правовому, інформаційному та культурному просторі, максимально повного використання їх потенціалу з урахуванням природних, економічних, історичних, культурних, соціальних та інших особливостей, підвищення конкурентоспроможності регіонів і територіальних громад [5].

Головні завдання сучасної бюджетної політики полягають у збалансованому розподілі фінансових ресурсів відповідно до повноважень між виконавчою владою та органами місцевого самоврядування; забезпеченні місцевих бюджетів дохідними джерелами для виконання власних і делегованих державою повноважень; формуванні умов для збільшення зацікавленості органів місцевого самоврядування в мобілізації доходів; використанні в процесі управління фінансовими ресурсами ефективних механізмів взаємодії між державним і місцевими бюджетами; у забезпеченні повного виконання фінансових зобов'язань держави щодо надання суспільних послуг на встановленому мінімально гарантованому рівні.

Необхідно зазначити, що на сьогодні у бюджетній сфері існують проблеми, які мають системний характер і потребують урегулювання, це, зокрема: нерівномірність соціально-економічного розвитку регіо-

нів; задекларована державою низка соціальних зобов'язань, які не забезпечені реальними фінансовими ресурсами; низька ефективність планування видатків місцевих бюджетів; низька якість надання житлово-комунальних послуг та проблеми оцінки їх вартості; недостатній обсяг дохідної частини місцевих бюджетів і, як наслідок, високий рівень їх ротаційності. Фундаментальна мета бюджетної політики полягає в тому, щоб ліквідувати безробіття чи інфляцію.

Отже, необхідною умовою соціально-економічного розвитку та поліпшення суспільного добробуту як в регіоні, так і в країні в цілому є ефективна бюджетна політика, яка має розроблятися з метою оптимального збалансування бюджетних параметрів з урахуванням бюджетних пріоритетів, розвитку бюджетної сфери та необхідності виконання державою головних функцій. Поряд з цим бюджетна політика має бути спрямована на встановлення умов для

активізації економічного зростання за рахунок формування сприятливого макроекономічного середовища, забезпечення стабільності фінансів, формування бюджету за принципом середньострокового бюджетного планування з чіткими фіскальними та видатковими орієнтирами.

Література

1. Буковинський С. А. Шляхи розвитку бюджетної системи України // Фінанси України. — 1998. — № 9.
2. Буковинський С. А., Комаров В. А. Бюджет розвитку та пріоритети бюджетних інвестицій // Фінанси України. — 2004. — № 29. — С. 3–19.
3. Жибер Т. В. Бюджетна політика України // Фінанси України. — 2005. — № 8. — С. 7–11.
4. Запатріна О. В. Бюджетна політика стимулювання економічного зростання та механізми її реалізації // Фінанси України. — 2006. — № 4. — С. 38–45.
5. Огонь Ц. Г. Доходи бюджету України: теорія та практика. — К., 2003. — С. 126.

КЛАСИФІКАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ФОРМУВАННЯ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Як правило, підприємство виступає юридичною особою, що визначається сукупністю ознак: відокремленістю майна, відповідальністю по зобов'язаннях цим майном, наявністю розрахункового рахунку в банку, виступом від свого імені. Відокремленість майна виражається наявністю самостійного бухгалтерського балансу, на якому значиться майно підприємства.

Для здійснення господарської діяльності необхідно мати певний початковий капітал. Капітал може існувати у матеріалізованій і нематеріальній формах (знання, вміння, здібності, “ноу-хау” розцінюють як специфічний товар, капітал). Під капіталом розуміють матеріальні і грошові кошти, а також інтелектуальні напрацювання і організаторські навички, які використовують у професії виробництва і його обслуговування та є джерелом і засобом отримання прибутку. Підприємницький капітал охоплює:

1. Усі технічні засоби виробництва (будівлі, споруди, устаткування, рухомий склад транспорту), що використовуються підприємцем на законній підставі (не лише як об'єкти власності, а й на правах оренди, лізингу та ін.).

2. Матеріальні оборотні елементи виробництва (сировина і матеріали, пристосування й інструменти одноразового або короткочасного використання).

3. Оборотні кошти у грошовій формі (фонд оплати праці, кошти для придбання елементів оборотних фондів, фонди обігу, у тому числі грошові кошти на розрахунковому рахунку в банку).

4. Інтелектуальна власність (власна підприємницька ідея, спосіб виготовлення сировини або готової продукції — все те, що зазвичай називають “ноу-хау”).

Фінансові відносини підприємства виникають тоді, коли на грошовій основі відбувається формування власних ресурсів підприємства, його прибутків, залучення позичкових джерел фінансування господарської діяльності, розподіл прибутків, що утворюються в результаті цієї діяльності, їх використання на цілі розвитку підприємства.

У ринковій економіці акціонерна форма власності переважає над іншими і має певні особливості формування власних фінансових ресурсів, що полягають у їхній структурі.

Можна виокремити три основних джерела:

- акціонерний капітал;
- фонди власних коштів;
- нерозподілений прибуток.

Таким чином, фінансування господарської діяльності акціонерних товариств із зовнішніх джерел (зовнішнє фінансування) здійснюється за рахунок позик та емісії облігацій підприємства.

Іншим видом фінансування є внутрішнє — за рахунок нерозподіленого прибутку та фондів власних коштів. Так, наявність достатнього обсягу власних коштів може забезпечувати розвиток підприємства та свідчити про наміри акціонерів розподіляти ризики, пов'язані з діяльністю підприємства. Високий рівень внутрішнього фінансування за рахунок власних фінансових ресурсів позитивно впливає на стан відносин розподілу між різними суб'єктами господарювання.

Тобто джерела формування власних фінансових ресурсів поділяються на внутрішні і зовнішні.

До внутрішніх джерел належать:

- статутний капітал (кошти від продажу акцій і пайові внески учасників або засновників);
- виручка від реалізації;
- чистий прибуток підприємства;
- резерви, накопичені підприємством;
- амортизаційні відрахування.

До зовнішніх джерел формування фінансових ресурсів належать:

- залучення підприємством додаткового пайового або акціонерного капіталу;
- безоплатна фінансова допомога (як правило, така допомога

надається лише окремим державним підприємствам різного рівня);

- безкоштовно передані підприємству матеріальні і нематеріальні активи, що включаються до складу його балансу.

При тимчасовій недостатності в ресурсах потреба в них може забезпечуватися за рахунок короткострокових позичок банку і комерційного кредиту, якщо мова йде про поточні витрати, і довгострокові банківські кредити, що використовуються на капітальні вкладення. Господарська діяльність підприємства нерозривно пов'язана з його фінансовою діяльністю. Підприємство самостійно фінансує всі напрями своїх витрат відповідно до виробничих планів, розпоряджається наявними фінансовими ресурсами, інвестуючи їх у виробництво продукції з метою одержання прибутку. Принцип самофінансування поки не може бути запроваджений на підприємствах, що випускають необхідну споживачу продукцію з високими витратами на її виробництво й забезпечуючих недостатній рівень рентабельності, через різні об'єктивні причини. До них належать підприємства житлово-комунального господарства, пасажирського транспорту, сільськогосподарські та інші підприємства, що одержують асигнування з бюджету.

До джерел фінансових ресурсів відносять також надходження грошових ресурсів за рахунок благодійних внесків (меценатство), страхових внесків, від продажу закладеного майна боржника, спонсорських внесків і т. д.

ЗДОБУТКИ І ПЕРСПЕКТИВИ АГРОПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Сільське господарство є однією з основних галузей економіки України, на яку припадає близько 20 % загального обсягу валового продукту.

На сьогодні в окремих областях України створені й успішно діють агропромислові об'єднання. До їх складу входять на добровільних засадах міжгосподарські підприємства, підприємства й організації із обслуговування сільськогосподарського виробництва і переробки сировини, а також підприємства торгівлі, які реалізують вироблену об'єднанням продукцію. При цьому підприємства зберігають свою господарську самостійність і юридичні права. Обсяги виробництва продукції, інвестиції та технологічний рівень сільського господарства знижуються. Сподівання на те, що ринкові економічні реформи сприятимуть швидкому пожвавленню економіки, не підтвердились ні в Україні, ні в більшості країн з перехідною економікою.

Проте не можна не помітити певних позитивних зрушень в аграрному секторі. Багато колишніх колгоспів і радгоспів після реорганізації земельних і виробничих відносин адаптувалось до вимог ринкової економіки. В цих господарствах спостерігається зростання обсягів вироб-

ництва. Замість матеріалоемних та трудозатратних упроваджуються високоефективні технології, що дають можливість виробляти конкурентоспроможну продукцію для внутрішнього і зовнішнього продовольчого ринку. Не можна однозначно стверджувати, що для цієї категорії підприємств усі питання вирішені. Підтримувати високий рівень господарювання на землі непросто. Є в них претензії до органів виконавчої влади, законодавчих структур щодо несвоєчасних розрахунків за продану продукцію, нестабільного матеріально-технічного забезпечення, відсутність паритету у міжгалузевих відносинах тощо. Не менш важлива також ринкова орієнтація приватного сектора, й особливо, присадибного господарства населення.

Значної шкоди сільському господарству заподіяла аварія на Чорнобильській АЕС. Вона призвела до забруднення радіонуклідами 3,5 млн, з яких 70 тис. га виведено з сільськогосподарського використання. Великі проблеми виникли і з використанням природних ресурсів. Якість навколишнього середовища, його відтворювальний і відновлюваний потенціал значно зменшуються з на-
рощуванням масштабів ресурсови-

користання й обсягів забруднюючих речовин та відходів. І все це аж ніяк не пов'язане із збільшенням населення або підвищенням його життєвого рівня. Навпаки, приріст населення падає, а життєвий рівень погіршується. Кризовий стан, що склався в аграрному секторі, та використання природних ресурсів вимагають концептуального визначення основних напрямів та змісту аграрної реформи, взаємоузгодження експлуатації природних ресурсів, сфер вкладення капіталу з урахуванням чисельності населення та майбутніми потребами людей.

З розвитком продуктивних сил суспільства великого значення у збільшенні виробництва продукції рослинництва і тваринництва набувають використання досягнень науково-технічного прогресу, розробка та впровадження високоефективних науково обґрунтованих систем ведення сільського господарства, спеціалізація та раціональне використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Агропромислові комбінати

Являють собою виробничо-економічні формування, головне завдання яких полягає в об'єднанні зусиль усіх підприємств та організацій, які входять до їх складу, по забезпеченню виробництва, заготівлі, переробки й реалізації сільськогосподарської продукції та високоякісних продовольчих товарів. Вони можуть створюватися або завдяки інтеграції усіх технологічно взаємопов'язаних виробничих підрозділів одного адміністративного району, або входженням до складу агропромислового комбінату та організацій, які

розміщені в кількох районах. Конструктивно новою формою організації агропромислового виробництва є агрофірми. Вони забезпечують виробництво, зберігання, проектування і будівництво об'єктів виробничого та соціального призначення, виступають як єдиний організаційно-економічний комплекс. За сучасних умов розвитку науково-технічного прогресу здійснюється інтеграція науки й виробництва на базі створення науково-виробничих систем. Виходячи з неоднакових економічних і природно-кліматичних умов, в яких функціонують сільськогосподарські підприємства, в окремих районах створюються асоціації кооперативів по виробництву м'яса і м'ясопродуктів, молока й молокопродуктів, цукрових буряків і цукру, соняшнику й олії тощо. Магістральним напрямом підвищення ефективності всіх структурних підрозділів АПК є перехід на шлях інтенсивного розвитку.

Інтенсифікація сільського господарства

Вона означає збільшення виробництва продукції у розрахунку на одиницю ресурсів. Хоч цей процес уже стає реальністю, однак зростання собівартості продукції і зниження фондівіддачі свідчать про те, що збільшення капіталовкладень випереджає зростання валової продукції. Упродовж багатьох років підвищення продуктивності праці відстає від темпів зростання оплати. Все це істотно уповільнює темпи підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва.

У справі інтенсифікації виробництва найважливішими є заходи науково-технічного характеру, спрямо-

вані на перехід від випуску окремих механізмів до комплексу машин, що уможливають упровадження поточної технології. Важливе місце в системі заходів належить прогресивним індустріальним технологіям вирощування окремих культур.

Розвиток сільськогосподарського виробництва має супроводжуватися зниженням затрат живої праці на виробництво одиниці продукції. Однак формування і функціонування АПК відбувається в умовах загострення проблеми трудових ресурсів, оскільки в колгоспах та радгоспах окремих областей, особливо низових адміністративних районів, збільшується дефіцит робочої сили.

Агропромисловий комплекс України

Це складна виробничо-економічна система, яка становить групу технологічно й економічно взаємопов'язаних галузей народного господарства, промисловості. В його складі три основні сфери. Перша забезпечує сільське господарство різним устаткуванням і засобами виробництва; друга — сільське господарство; до третьої входять заготівля, збереження й переробка сільськогосподарської продукції. Центральна ланка АПК — сільське господарство.

Визначальною проблемою для України нині є відсутність чітких стратегічних і тактичних пріоритетів

розвитку галузей АПК. Проблема формування стратегії і тактики надто об'ємна та дискусійна і наводить на думку, що вона не може обмежуватись лише науковим аналізом міжнародних стандартів та поглядів, а ще гірше — копіюванням неадаптованих механізмів.

Слід зауважити, що успішний розвиток зовнішньоекономічної діяльності будь-якої країни без науково обґрунтованої соціально-економічної політики, тобто стратегічних і тактичних дій держави, неможливий. Свідомий вибір механізму економічного регулювання з властивою йому структурою і динамізмом, внутрішні та зовнішні чинники якого стають могутньою рушійною силою процесу — важлива складова зовнішньоекономічної ситуації.

Штучно прискорити зовнішньоекономічну діяльність, сформувати стратегію і тактику через перехідні стадії — спроба, як довів досвід регулювання імпорту товарів в Україну, безнадійна і згубна для розвитку експортно-імпортних відносин.

Література

1. *Постанова Кабінету Міністрів України* від 27.12.2006 № 673.
2. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrexport.gov.ua>
3. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ukrlegprom.org.ua/>

МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ “ПРОФ СТИЛЬ”

Мотивація нерозривно пов’язана зі стимулюванням праці, за якого стимулами виступають будь-які блага (потреби людини), одержання яких передбачає діяльність, тобто благо стає стимулом праці, якщо воно формує мотив праці. Іншими словами, кажучи про мотиви праці, йдеться про працівника, який прагне отримати благо за допомогою трудової діяльності (мотив), а кажучи про стимули, — про органи управління, що володіють набором благ, необхідних працівникові та надаваних їх йому за умови ефективної трудової діяльності.

Компанія “ПРОФ СТИЛЬ”, що є об’єктом дослідження, представляє на ринку України торгові марки провідних світових виробників ZINGER та VIPER (Німеччина) — це манікюрні набори, ножиці, манікюрні та педикюрні кусачки, пилочки, пінцети. Також компанія “Проф Стил” пропонує широкий асортимент товарів і приладдя для салонів краси і перукарень. Асортиментний перелік продукції, що пропонує компанія, становить близько 20 тис. найменувань.

У ТОВ “ПРОФ СТИЛЬ” діють різні види мотиваційних програм, націлених на формування системи

стимулів, що забезпечують ефективну працю та особисту зацікавленість працівників у кінцевих результатах діяльності компанії:

- оплата за результатами праці;
- щомісячне преміювання за виконання основних техніко-економічних показників;
- преміювання за введення об’єктів;
- додаткові виплати працівникам за високі досягнення у праці;
- фірмові соціальні гарантії та пільги.

Для трудящих підприємства ТОВ “ПРОФ СТИЛЬ” заробітна плата є формою винагороди за працю і формою матеріального стимулювання їхньої праці. Вона спрямована на винагороду працівників за виконану роботу і на мотивацію досягнення бажаного рівня продуктивності. Тому правильна організація заробітної плати безпосередньо впливає на темпи зростання продуктивності праці, стимулює підвищення кваліфікації працівників. Заробітна плата, будучи традиційним фактором мотивації праці, справляє домінуючий вплив на продуктивність. Організація не може утримати робочу силу, якщо

вона не виплачує винагороди за конкурентоспроможними ставками і не має шкали оплати, що стимулює людей до роботи. Для того щоб забезпечити стабільне зростання продуктивності, керівництво має чітко зв'язати заробітну плату, просування по службі з показниками продуктивності праці, випуском продукції. Система винагороди за працю має бути створена таким чином, щоб вона не підривала перспективні зусилля на забезпечення продуктивності при короткострокових негативних результатах. Особливо це стосується ешелону управління.

Стимулювання праці ефективно лише в тому випадку, коли органи управління вміють домагатися й підтримувати той рівень роботи, за який платять. Мета стимулювання — не просто спонукати людину працювати, а спонукати її працювати краще (більше) того, що обумовлено трудовими відносинами. Ця мета може бути досягнута тільки при системному підході і стимулюванні праці.

Оплата праці працівників підприємства ТОВ “ПРОФ СТИЛЬ” виробляється на основі тарифних ставок і посадових окладів, визначених у колективному договорі організації, залежно від виконуваних робіт.

Персональна відповідальність керівника підприємства за своєчасність виплати працівникам заробітної плати передбачено в колективному договорі.

У структуру фонду заробітної плати персоналу ТОВ “ПРОФ СТИЛЬ” входить:

- заробітна плата, нарахована за виконану роботу і відпрацьований час;

- виплати стимулюючого характеру;

- виплати компенсуючого характеру та оплата за невідпрацьований час.

Виплати стимулюючого характеру персоналу на ТОВ “ПРОФ СТИЛЬ” включають:

- надбавки (доплати) до тарифних ставок і окладів за професійну майстерність,

- почесне звання, вчений ступінь, вислугу років, стаж роботи та інші доплати і надбавки;

- премії та винагороди, незалежно від джерел їх виплати;

- одноразова матеріальна допомога (грошова компенсація), що виплачується всім або більшості працівників, а також винагороди до ювілейних дат, свят, урочистих подій (включаючи подарунки і матеріальну допомогу).

Слід також відзначити, що пряме виконання установки керівництва країни на стабільне підвищення заробітної плати не завжди економічно виправдане, оскільки має враховуватись динаміка зростання продуктивності праці на конкретному підприємстві.

Отже, ефективна мотивація трудової діяльності персоналу підприємства повинна: виходити з особливостей зовнішньоекономічної кон'юнктури; погодженості системи стимулювання з економічною стратегією підприємства, яка, власне, формує методологію досягнення цілей і має бути спрямована на визначення раціонального рівня доходів працівників, що приведе до високих результатів їх праці і підприємства в цілому; прогнозувати ефективність

процесу мотивації праці на підприємстві, яка визначається ступенем досягнення економічних і соціальних цілей як підприємства, так і

працівників, що досягається, у свою чергу, оптимальним балансом економічних і соціальних інтересів зацікавлених сторін.

ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРА ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ

Найвищий щабель, якого має дійти керівник у результаті самовдосконалення, є формування лідера змін. Під лідерами змін потрібно розуміти тих співробітників, які змінюють сформовані структури управління, впроваджують нові технології, розробляють нові товари, керують групою стратегічного планування, координують діяльність робочих груп і т. п.

Гіпотеза про необхідність застосування спеціальних прийомів для управління співробітниками, що здійснюють зміни, виникла з практичних спостережень, бесід із керівниками й особистого досвіду.

Як об'єкт дослідження були виділені менеджери середнього і вищого рівня управління, які працюють у службі соціально-економічного розвитку ПрАТ "ВНЗ "МАУП". Метою дослідження була перевірка гіпотези та пошук універсальних прийомів управління менеджерами середньої та вищої ланки — лідерами змін.

У ході структурованих інтерв'ю з'ясовувалися думки менеджерів за такими напрямками:

1. Ставлення до системи мотивації, що склалася в компанії.
2. Взаємини з власниками.
3. Конфлікти в практиці управління змінами.

4. Розуміння та ставлення до цілей компанії і підрозділу, яким керує певний менеджер.

5. Кар'єрні й особисті цілі менеджера.

6. Бачення свого майбутнього в компанії.

7. Стиль керівництва, що застосовує певний менеджер.

8. Ставлення до стилю керівництва, що застосовує начальник.

9. Ступінь лояльності до компанії.

Для організації процесу змін практично цінними є зауваження менеджерів, що стосуються їхніх тривог; труднощів із перетворенням нового в практику; ставлення до стилю керівництва, що склався у компанії.

Наведемо найхарактерніші висловлення опитаних, що висвітлюють основні проблеми управління процесом змін у службі соціально-економічного розвитку ПрАТ "ВНЗ "МАУП".

1. Керівництво намагається нав'язати невластиві мені, як найманому робітникові, цінності. Я ніколи не буду ставитися до їхнього бізнесу як до свого власного.

2. Я працюю в наймі саме тому, що не хочу бути рабом власного бізнесу. Саме в такий спосіб я зберігаю свободу.

3. Керівництво хоче від мене такого, що шкодить моєму сімейному благополуччю.

4. Якщо керівництво хоче, щоб я продуктивно працював, воно повинно забезпечити відповідні умови.

5. Я хочу працювати за підтримки керівництва.

6. Те, що я займаюся впровадженням нового, має відбиватися на рівні заробітної плати та бути визнаним.

7. Якщо керівництво хоче, щоб я керував підлеглими, мені потрібні повноваження і реальна влада.

8. Я запуску цей проект, і необхідність у мені відпаде. Мені надалі не захочуть стільки платити. Простіше буде найняти працівника нижчої кваліфікації, але з меншою заробітною платою.

9. Власники не можуть домовитися між собою, а від мене хочуть виконання їхніх суперечливих вказівок.

10. Мій трудовий внесок в успіх оцінений недостатньо.

11. Я не впевнений у тому, що після досягнення мети, одержу обіцяне.

12. Мета підрозділу, яким я керую, мені зрозуміла, але як вона пов'язана з цілями компанії, я розумію не до кінця.

13. Цілі інших підрозділів, із якими я взаємодію, мені невідомі.

14. Мета компанії мені невідома.

15. Я розумію, що підлеглі мають владу наді мною.

16. Власники не розуміють, що я маю владу над ними.

17. Власники не розуміють, що за умов домовленості зі мною, вони зможуть надбати додаткові вигоди.

18. Я вірю в майбутнє цієї компанії, але не розумію, як воно пов'язано з моїм персональним благополуччям.

19. Мене обманюють, що знижує лояльність до компанії. Цей стан є тимчасовим, я зміню місце роботи, якщо отримаю вигідну пропозицію.

20. Я не хочу діяти неетично або незаконно щодо наших конкурентів, покупців і партнерів, але розумію, що відмова від таких дій може мені нашкодити.

Наведемо узагальнений портрет менеджера, який з успіхом керує змінами в службі соціально-економічного розвитку ПрАТ “ВНЗ “МАУП” (табл. 1).

З урахуванням узагальненого портрета менеджера сформулюємо обов'язкові й додаткові якості керівника, який може успішно керувати змінами в службі соціально-економічного розвитку ПрАТ “ВНЗ “МАУП” (табл. 2).

Сенс поділу якостей лідерів змін на основні й додаткові полягає в тому, що недолік навіть в одному з основних робить працівника неприйнятним, оскільки знання, уміння й навички не можуть бути набуті у короткий термін.

Таким чином, управління лідерами змін має ґрунтуватися на таких засадах:

1. Менеджери, які здійснюють зміни, повинні мати специфічний набір якостей, що визначається ситуацією.

2. Знання, уміння й навички є обов'язковими якостями для тих, хто здійснює зміни, а нестача однієї з них робить використання працівника як лідера змін неможливим.

3. Підхід до відбору кандидатів для здійснення змін відрізняється від найму співробітників для виконання функцій у “звичайному” режимі.

Узагальнений портрет менеджера, який успішно керує змінами

Критерій	Опис
Демографічні дані	• Вік 30–40 років • Чоловік (як правило) • Одружений • Є діти
Освіта, знання мов	• Освіта вища, друга освіта — економічна • Додаткова освіта — курси, семінари, стажування і тренінги • Володіє іноземною мовою на рівні вимог бізнесу
Майновий стан	• Власна квартира з повним комплектом меблів і побутової техніки • Машина іноземного виробництва • Відпочиває не менше одного разу на рік за кордоном • Має депозит у банку
Психологія та поведінка	• Упевнений у власних силах • Практичний • Не має ілюзій з приводу обіцянок роботодавця • Здатний бути лідером • Не боїться відповідальності • Без страху береться за виконання нових завдань • Добре формулює свої особисті цілі • Добре формулює цілі підрозділу чи процесу, яким керує • Має яке-небудь захоплення • Усвідомлює, що гроші не є еквівалентом життєвого успіху • Цінує спілкування • Розділяє роботу й особисте • Чесний (як правило) • Має почуття свободи • Має власну філософію • Лояльний стосовно своєї компанії до моменту збереження балансу інтересів • Бажає просування в кар'єрі • Бажає відчувати зв'язок між досягненням цілей і мотивацією • Усвідомлює, що матеріальна мотивація є лише необхідною умовою гарної роботи, а достатність бачить в інших формах мотивації

Обов'язкові й додаткові якості менеджера — успішного лідера змін

Обов'язкові якості	Додаткові якості
• Професійні знання • Необхідні уміння й навички	• Широкий кругозір у суміжних галузях • Упевненість • Вроджена здатність (чи вміння, що досягнуто тренуваннями) до лідерства • Відсутність страху перед новими завданнями • Чесність • Лояльність стосовно компанії, яка зберігається до моменту досягнення мети проекту • Творчий підхід до справи • Воля

4. Конфлікти, що виникають у практиці управління змінами, можуть бути прогнозованими, виходячи з аналізу ситуації в компанії та набору наявних додаткових якостей лідерів змін.

5. Деякі конфлікти, що виникають у практиці управління змінами, можна усунути ще на етапі переговорів із кандидатом на роль лідерів змін. Сила конфліктів, що прогножуються, також може бути зменшена.

ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ВІНАГОРОДИ У КИЇВСЬКІЙ МІСЬКІЙ ФІЛІЇ ПАТ “УКРТЕЛЕКОМ”

В умовах соціально-економічного розвитку, що склалися в Україні, неефективне використання людських ресурсів, від діяльності яких значною мірою залежить підйом вітчизняної економіки, підвищення добробуту та якості життя громадян, призводить до зниження продуктивності праці, відсутності відповідного прибутку, скорочення бюджету і ВВП. Ключовим фактором успіху у розв’язанні цієї проблеми є мотивація високопродуктивної праці персоналу підприємства.

Проблему здійснення мотиваційної діяльності на підприємствах та винагороди за виконану роботу зокрема розглядали у своїх працях такі вчені-економісти, як: А. Сміт, Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Е. Мейо; всесвітньовідомі автори теорій мотивації — А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, В. Оучи, В. Врум, С. Адамс, а також зарубіжні та вітчизняні вчені — А. Афонін, Д. Богиня, В. Гриньова, М. Дороніна, Г. Дмитренко, А. Єгоршин, А. Колот, О. Новікова, В. Онікієнко, Г. Цехановецький.

Метою дослідження є розробка та надання рекомендацій щодо поліпшення організації системи вина-

городи персоналу підприємств, які могли б бути використані в сучасних економічних умовах.

На окремих підприємствах залежно від конкретних виробничих й організаційно-технічних умов розробляється власником або уповноваженим органом щорічне преміальне положення, яке погоджується з профспілковим комітетом і включається до колективного договору як додаток. В умовах нестабільної роботи підприємств протягом року можуть змінюватися деякі параметри преміальної системи, що має передбачатися в колективному договорі згідно зі спільним рішенням сторін, що його уклали.

На підприємствах передбачається застосування основних і додаткових показників, а також умов преміювання.

Основні показники мають відбивати важливі напрями виробничої діяльності підприємства і його підрозділів та впливати на ефективність і якість роботи, кінцеві результати виробництва. У разі їх перевиконання розмір премії збільшується, а невиконання — не виплачується взагалі.

З метою стимулювання певних досягнень колективів або окремих

працівників установлюються додаткові показники, невиконання яких супроводжується зниженням розміру премії.

Поряд з показниками (основними і додатковими) для багатьох категорій працівників установлюються основні й додаткові умови преміювання. До перших належать важливі вимоги, невиконання яких є підставою для позбавлення премії взагалі; до других — менш важливі вимоги, у разі невиконання яких премія знижується до 50 %.

Об'єктом дослідження є Київська міська філія ПАТ “Укртелеком”.

Аналіз руху робочої сили на підприємстві свідчить, що коефіцієнт обороту із прийому на роботу збільшився у 2013 р. порівняно з 2012 р. на 9,21 %. Це позитивна тенденція, тому що підприємство працює на майбутнє. Водночас коефіцієнт вибуття в 2013 р. порівняно з 2012 р. знизився на 41,41 %, тобто працівники зацікавлені в роботі на цьому підприємстві.

Фонд оплати праці за діючою інструкцією органів статистики містить у собі не тільки фонд оплати праці, що належить до поточних витрат підприємства, а й виплати за рахунок коштів соціального захисту і чистого прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства.

Положення про плаваючі тарифи (оклади) у Київській міській філії ПАТ “Укртелеком” вводиться з метою посилення матеріального заохочення робітників, спеціалістів та службовців у кінцевих результатах роботи підприємства.

Тариф кожного працівника складається з фіксованої частини (згідно зі штатним розписом) та плаваючої

частини. Фіксована частина тарифу є гарантованою частиною заробітної плати. Розмір плаваючої частини тарифу може змінюватися залежно від результатів роботи та фінансових можливостей підприємства. За відсутності коштів плаваюча частина тарифів може не виплачуватись. Розрахунковий процент збільшення тарифів дорівнює 25 %.

На підприємстві застосовують одноразове преміювання у таких випадках: виконання особливо важливих робіт, виконання ювілейних дат, професійних свят. Доплати і надбавки є складовими заробітної плати. Визначення переліку, розмірів доплат і надбавок та умов їх запровадження — це виняткове право підприємства, яке реалізується в ході переговорів між роботодавцем і профспілковим або іншим уповноваженим на представництво органом і закріплюється у колективному договорі. Разом з тим розміри доплат і надбавок не можуть бути меншими за передбачені законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами. Обмежувачами доплат і надбавок є економічна та соціальна доцільність і фінансові можливості підприємства.

Підсумовуючи організацію системи винагород, Київській міській філії ПАТ “Укртелеком” слід зробити висновки про її особливості:

- на підприємстві використовується погодинна оплата праці на основі місячних посадових окладів та місячних тарифних ставок;
- тарифна частина заробітку персоналу Київської міської філії ПАТ “Укртелеком” має неістотний вплив на загальний розмір заробітку;

- основну частку фонду оплати праці становить основна заробітна плата, її розмір дуже мізерний;

- на підприємстві мало приділено уваги новим формам оплати праці та преміювання.

Після проведення розрахунків було з'ясовано, що фактична сума премії визначається з урахуванням суми посадового окладу і фактично відпрацьованого працівником часу. Подібний порядок розрахунку допомагає уникнути “зрівнялівки” і стимулює працівника скорочувати кількість днів невиходу на роботу, оскільки це спричиняє збільшення коефіцієнта преміювання, а отже, суми премії. Таким чином, коефіцієнт преміювання є основним елементом стимулювання зацікавленості працівників у найбільш повному і раціональному використанні робочого часу, а також дає змогу більш ощадно і справедливо розподіляти кошти, спрямовані на преміювання.

При нарахуванні колективної премії враховуються розряди працівників і відповідні їм тарифні коефіцієнти, які здійснюються виходячи тільки з оцінки робочого місця й посади.

Для визначення колективної премії проводяться такі дії:

- 1) тарифні коефіцієнти працівників сумуються;

- 2) сума колективної премії, що припадає на частку працівників, ділиться на суму тарифних коефіцієнтів і визначається премія, що припадає на тарифний коефіцієнт, який дорівнює одиниці;

- 3) тарифні коефіцієнти працівників збільшуються на суму премії, що припадає на тарифний коефіцієнт, який дорівнює одиниці.

Таким чином, одержуємо суму премії, нараховану кожному з працівників.

Як перспективні форми оплати праці застосовуються різні види безтарифних систем, у тому числі з використанням шкали соціальної справедливості, шкали оцінки кваліфікації, коефіцієнтів трудової участі, або трудового внеску, “плаваючих” окладів і т. п. Однак, незважаючи на різні точки зору й підходи, як вітчизняні, так і зарубіжні, вчені підтверджують необхідність взаємозв'язку винагород за роботу й результативності виробництва.

Висновки. Розвиток вітчизняної економіки неможливий без розв'язання проблеми побудови ефективної системи стимулювання трудової діяльності. Дослідження та приведення в систему механізмів стимулювання праці дасть можливість сформувати ефективну політику в поліпшенні стимулювання праці та трудових відносин. Відродження вітчизняної економіки, ефективного виробництва можливе лише з відновленням відповідної ролі стимулювання праці та систем додаткового заохочення, що й підтверджується нинішньою господарською практикою.

Винагорода — найдинамічніший елемент системи матеріального заохочення, який дає змогу максимально точно врахувати трудовий внесок кожного працівника. Застосування винагороди допомагає стимулювати різні напрями виробничо-господарської діяльності: підвищення продуктивності праці; якості продукції (робіт); ощадливе використання різних видів енергії та матеріалів; розробка,

впровадження й використання енерго- та матеріалозберігаючих технологій; активізація винахідницької діяльності та раціоналізаторських пропозицій і багатьох інших. Окреслені вище питання є актуальними для всієї економіки нашої країни, а також інших країн світу.

Література

1. *Богиня Д. П., Грішнова О. А.* Основи економіки праці: Навч. посіб. — 2-ге вид. — К.: Знання-Прес, 2007. — 313 с.
2. *Ведерніков М.* Аналітична оцінка сучасних форм організації і оплати праці робітників // Торгівля і ринок України; Тематич. зб. наук. праць. — Вип. 9. — Т. 1. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2010. — 290 с.
3. *Економіка підприємства: Підруч.* / За заг. ред С. Ф. Покропивного. — 2-ге вид. — К.: КНЕУ, 2010. — 528 с.
4. *Завіновська О. Д.* Економіка праці: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2008. — 200 с.

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З РОЗВИТКОМ ПРОДОВОЛЬЧОЇ ТОРГОВОЇ МЕРЕЖІ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ МАРОК

На нинішньому етапі розвитку продовольчої роздрібної торгівлі України спостерігається динамічне зростання частки торгових мереж у її структурі. Це посилює конкурентну боротьбу як між торговими мережами в цілому, так і між торговими мережами та іншими форматами торгівлі. Успішна діяльність роздрібної збутової структури в першу чергу залежить від досвіду роботи торгової мережі, дослідження та аналізу специфіки ринку, побудови ефективної політики комунікацій та чіткого дотримання торгових технологій. Ці принципи роботи використовуються в системі управління у більшості торгових структур. У свою чергу, всі торгові мережі надають практично однакові послуги за приблизно однаковою вартістю. Тому для стійкого розвитку мережі, утримання завойованих ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності необхідно вести нецінову конкурентну боротьбу. У цьому контексті актуалізується процес забезпечення ефективної системи маркетингу в торгових мережах, до якого належить упровадження нецінових конкурентних факторів.

Процеси формування ринкових відносин і конкурентного середовища

тісно взаємообумовлені та вимагають пильної уваги з боку суб'єктів господарювання. Стратегічний підхід до управління конкурентними перевагами стає найважливішою передумовою розвитку внутрішнього потенціалу підприємства на основі використання останніх теоретичних та методологічних розробок у сфері аналізу умов конкурентної боротьби на ринку. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває пошук та аналіз чинників, які створюють, розвивають та закріплюють певні конкурентні переваги підприємства за умови зростання інтенсивності конкурентної боротьби. Значну роль у розв'язанні цієї проблеми відіграє торговельна марка, яка стає важливим інструментом впливу на посилення конкурентних позицій підприємства, створює основу для довгострокових тенденцій його розвитку, значно спрощує процес завоювання нових ринків та сегментів з огляду на необхідність розробки системи заходів контролю за ключовими чинниками конкурентного успіху на споживчих ринках.

Для проведення аналізу маркетингової політики торгових мереж України необхідно визначити основні складові комплексу маркетингу

на сучасному торговельному підприємстві. Загальна система управління маркетингом у торговельній мережі включає кілька основних блоків:

1. Управління товарною політикою — це система заходів за контролем якості продукції, підтримки конкурентоспроможності та управління життєвим циклом товару.

2. Управління асортиментною політикою, яка включає впровадження інновацій, розробку власних торгових марок (Private Label), управління ринковою атрибутикою та надання сервісу споживачам.

3. Процес ціноутворення, що передбачає вивчення ринку, аналіз попиту та пропозиції, аналіз цінової політики конкурентів.

4. Управління політикою розподілу товару, що складається із вивчення та управління каналів товароруку, впровадження системи логістики у торговельній мережі.

5. Управління маркетинговими комунікаціями — це система управління рекламною діяльністю, формування іміджу компанії та зв'язків із громадськістю.

Визначимо особливості управління маркетингом у вітчизняних та зарубіжних продовольчих торговельних мережах на прикладі торгових мереж “Сільпо”, “Фуршет”, “АТБ-маркет”, “Велика Кишеня” та “МЕТРО”, які є лідерами за обсягами товарообігу в Україні.

Першочерговим завданням маркетингової політики є аналіз ринкових можливостей та відбір цільових ринків.

На сьогодні в Україні не представлено чіткої ринкової сегментації між оптовими та роздрібними торговель-

ними мережами, як це відбувається на ринках розвинених країн. Це характеризується тим, що вітчизняна торгівля перебуває у стані становлення та формування.

До ефективного управління асортиментною політикою входить політика розповсюдження власних торгових марок: конкурентна стратегія розповсюдження товарів власного бренду є вирішальним фактором при формуванні асортименту продукції, значення цього фактора дедалі більш посилюються. Багато покупців цінують можливість покупки товарів під власним брендом за доступнішою ціною, ніж ті товари, які продаються під брендами відомих торгових виробників, які можна купити в інших магазинах. Це приносить більшу користь торговим мережам.

Для підтримки відповідного рівня конкурентоспроможності українські торговельні мережі повинні впроваджувати світові стандарти торгівлі, до яких належать: широкий асортимент та гарантована якість товарів та послуг, постійне оновлення асортименту, сучасні методи продажу, високий рівень сервісу тощо. У багатьох торговельних мережах не надаються такі послуги, як безкоштовна доставка товарів, наявність достатньої кількості місць для паркування. Більшість вітчизняних мереж упроваджують накопичувальні дисконтні картки, але жодна не розробляє спеціальних програм, які підіймають рівень лояльності споживачів. Для подальшого розвитку та збереження ринкових позицій торговельним мережам потрібно розширювати спектр послуг та впроваджувати ефективні програми лояльності для клієнтів.

ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Актуальною проблемою сьогодення є невідповідність між розвитком виробництва та рівнем підготовки кадрів. Проблема професійного навчання персоналу не перебуває на першому плані, але саме в сучасних умовах розробка цього питання впливає на економічний ріст підприємств. Досягти високих результатів можна тільки тоді, коли люди володіють знаннями, вміннями, мають мотивацію. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток.

Для формування належного ставлення до праці необхідно створювати такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, яка є джерелом самовдосконалення, основою професійного та службового зростання, професійного навчання.

Вивчення проблеми з питань навчання та розвитку персоналу розглядаються в численних працях українських авторів: Г. А. Дмитренко, В. М. Колпаков, Г. В. Щокін та ін. Проблема дослідження також визначена в працях таких зарубіжних вчених: Г. Десслер, В. Зигерт, К. Камерон, Я. Хенсель та ін.

Розглянемо теоретичні аспекти професійного навчання персоналу на підприємстві.

Навчання персоналу є найважливішим засобом досягнення стратегічних цілей підприємства. Реалізація цих стратегій вимагає більш високого рівня професійної підготовки як керівників, так і рядового персоналу. Навчання всіх категорій працівників покликане сприяти успішному досягненню довгострокових і короткострокових цілей підприємства.

Навчання персоналу є основним шляхом здобуття професійної освіти. Працюючи на підприємстві, співробітник постійно має підвищувати рівень своєї освіти, освоюючи теоретичну частину професії і набуваючи практичних навичок. За допомогою навчання розвивається трудовий потенціал персоналу.

Навчання, — яке не обходить жодну людину, — це також праця, і до того ж праця важка, довготривала і складна [1, 41]. Зовсім недостатньо одного лише відчуття потреби та необхідності, бажання вчитися, інтересу до навчання, розуміння того, що без навчання не можна набути знань, оволодіти професією, забезпечити себе, свою сім'ю матеріально, розвинути здібності і таланти і в підсумку самореалізуватися як неповторна особистість. Вкрай необхідно одночасно мати певні навички, володіти прийомами, що допомагають най-

продуктивніше вчитися. Більшість людей, і в першу чергу молодих, на жаль, такими навичками і прийомами не володіють, а тому вчитися їм надто важко, порівняно з іншими, та й успіхів вони досягають невеликих.

Ефективне функціонування підприємства визначається ступенем розвитку його персоналу. Отже, важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації є розвиток персоналу.

Розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу, оцінювання кадрів для здійснення їх атестації, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо [4, 122].

Розвиток персоналу є найважливішою передумовою успішного функціонування будь-якої організації. Це особливо справедливо в сучасних умовах, коли прискорення науково-технічного прогресу значно прискорює процес застарівання професійних знань та навичок. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам організації негативно впливає на результати її діяльності.

Розвиток персоналу — це багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних та економічних проблем [3, 98].

Розвиток персоналу значною мірою залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо на підприємствах. Одним з результатів розвитку персоналу є винахідницька й раціоналізаторська робота працівників. Водночас його здійснення передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального і морального стимулювання.

Підвищення ролі розвитку персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності організації на ринку привело до того, що провідні компанії взяли безпосередньо на себе функції щодо професійного навчання персоналу, його виробничої адаптації, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, підготовки резерву керівників [6, 368].

Професійне навчання працівників передбачає одержання реальних кінцевих результатів, оцінка яких необхідна для підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу та організації. При цьому професійне навчання не може оцінюватися лише з погляду затрачених на нього коштів.

Ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою визначається ступенем відповідності індивідів, які в ній працюють, робочим місцям, які вони займають. Лише за такої відповідності організація та індивіди досягають цілей свого розвитку.

Перехід українських підприємств до ринку поставив роботодавців перед необхідністю оптимізації якості та чисельності персоналу після реорганізації структури робочих місць. Аналіз поведінки (діяльності) лю-

дей, оцінка їхніх ділових та особистісних рис стають одним з основних напрямів формування національного менеджменту, без яких неможливо забезпечити ефективне функціонування найціннішого виробничого ресурсу — людського.

Крім економічної ефективності важливим є визначення соціального ефекту. Соціальний результат від впровадження заходів з професійного навчання визначається через комплекс показників, кількість та види яких доцільно визначити в кожному випадку окремо. Серед них потрібно виокремити: рівень конкурентоспроможності працівників підприємства (професійна мобільність, здатність засвоювати нові знання, навички); відповідність професійного навчання стратегії розвитку організації (персоналу); рівень розвитку професійної кар'єри працівника; рівень задоволеності працівника професією, яку він отримав; тривалість трудової діяльності працівника, яку він освоїв у процесі навчання.

Зростання ролі навчання, й особливо системи безперервного навчання, персоналу в процесах підвищення конкурентоспроможності підприємства і організаційного розвитку обумовлено такими трьома факторами:

1) навчання персоналу є найважливішим засобом досягнення стратегічної мети організації;

2) навчання є найважливішим засобом підвищення цінності людських ресурсів організації;

3) без своєчасного навчання персоналу здійснення організаційних змін стає неможливим.

Кількість персоналу, його вартість і якість, а саме — знання, вміння і навички, є основними факторами, що впливають на ефективність роботи підприємств. Керівники підприємств все більше усвідомлюють потребу в якісному кадровому плануванні. Планується кількість, якість і вартість персоналу. Але процеси планування розвитку людських ресурсів, тобто знань і вмінь працівників, на підприємствах все ще перебувають на початковому етапі. Отже, єдиним засобом поліпшення кадрового потенціалу організації є навчання персоналу.

Література

1. Бакирова Г. Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: Учеб. пособие. — М., 2010. — 110 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управление персоналом: Навч. посіб. — К.: ВД "Професіонал", 2008. — 512 с.
3. Десслер Г. Управление персоналом: Учеб. пособие для студ.: Пер. с англ. / Под общ. ред. Ю. В. Шлемова. — М., 1997. — 418 с.
4. Дмитренко Г. А. Колтаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент. — К.: МАУП, 2007. — 854 с.
5. Колтаков В. М. Управление развитием персонала. — К.: МАУП, 2008. — 801 с.
6. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учеб. — 5-е изд., стереотип. — К.: МАУП, 2004. — 280 с.

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

На всіх етапах розвитку суспільства конфлікти не просто впливали на історію, вони карколомно змінювали її: війни, революції, боротьба за владу, вбивства, самогубства... Там, де є людина, є конфлікти — беззмінний супутник буття та своєрідний “двигун прогресу”.

Люди здавна мріяли про таке суспільство, в якому припиняться будь-які суперечності і конфлікти, але всупереч очікуванням вони знову й знову опинялися у стані конфліктного протистояння, адже конфлікти існують рівно стільки, скільки існує людство і на сьогодні стали невід’ємною складовою як повсякденного життя, так і професійної діяльності людей. У кожної людини в житті є свої цілі, пов’язані з різними сферами життєдіяльності. Кожен прагне досягти чогось свого або намагається що-небудь робити по-своєму. Але часто люди, пов’язані узами спільної ділової активності, стикаються у своїх інтересах — і тоді відбувається конфлікт, він дезорганізує людей, переводить їх у стан, коли ними починають керувати емоції, а не розум. Зібрати в рамках соціальної психології загальну модель конфлікту робили спроби вітчизняні дослідники: А. Г. Здравомислова в роботі “Соці-

ологія конфлікту”, А. В. Дмитрієва “Основи конфліктології”, Г. І. Козирев “Основи конфліктології”, Н. В. Гришина “Психологія конфлікту” та ін.

На Заході широко відоме поняття конфлікту, сформульоване американським теоретиком Л. Козером. Під конфліктом він розуміє боротьбу за цінності, домагання певного статусу влади і ресурсів, в якій цілями опонента є нейтралізація, заподіяння збитків або усунення супротивника. У цьому визначенні чітко і докладно зазначено цілі конфліктної взаємодії, можливі дії у разі опору опонента, причому дії перераховуються у порядку наростання сили.

У медичній сфері існує фактор взаємовпливу медичних працівників на пацієнтів, пацієнтів на медичних працівників і медичних працівників один на одного такими особливостями, як темперамент, комунікативні та організаторські здібності, рівень агресивності у взаєминах.

Будь-який конфлікт є певною якістю взаємодії між людьми, що виражається у протистоянні між різними сторонами, якими можуть виступати індивіди, соціальні групи, спільності й держави. Якщо протистояння сторін здійснюється на рівні

окремого індивіда, то таким сторонами можуть виступати різні цінності, цілі, мотиви особистості, складові її внутрішньої структури. Далі в будь-якому конфлікті люди переслідують ті чи інші цілі, борються за утвердження власних інтересів, і ця боротьба супроводжується та включає в себе: об'єкт, предмет, негативні емоції учасників конфлікту.

Якщо об'єднати названі ознаки конфлікту в єдине ціле, то можна дати таке визначення: конфлікт — це якість взаємодії між людьми (або внутрішньої структури особистості), що виражається у протиборстві заради досягнення своїх інтересів і цілей. Таким чином, незважаючи на накопичений досвід у галузі дослідження конфліктів, на сьогодні не існує єдиної і закінченої теорії конфлікту, що відбиває його природу і вплив на розвиток суспільства.

Слід розрізняти поняття “об'єкт” і “предмет” конфлікту. Кожен конфлікт виникає тільки за наявності його об'єкта. У загальному значенні об'єктом конфлікту можна назвати ту частину реальності, яка залучена у взаємодію із суб'єктами конфлікту. Зіткнення між індивідами чи соціальними групами не бувають безпідставним, а відбуваються тільки в тому випадку, якщо його учасники не можуть “поділити” щось між собою. Та цінність, з приводу якої виникає зіткнення інтересів протиборчих сторін, називається об'єктом конфлікту.

Предметом конфлікту є ті протиріччя, що виникають між взаємодіючими сторонами і які вони намагаються розв'язати шляхом протиборства. Можна сказати, що конфлікти вини-

кають з приводу будь-якого об'єкта, але їх сутність виражається у предметі конфлікту. Тому й дозвіл, або врегулювання конфлікту, насамперед пов'язаний з усуненням не його об'єкта, а його предмета.

Відмінність між об'єктом і предметом конфлікту полягає в тому, що об'єкт конфлікту може бути як явним, так і латентним (прихованим). Але предмет конфлікту — протиріччя між його опонентами — завжди виявляється чітко.

Для того щоб яка-небудь річ, властивість або відносини стали об'єктом конфлікту, вони мають бути залучені в процес взаємодії інтересів і потреб індивідів, соціальних груп чи спільнот. Але об'єкт конфлікту стає таким лише тоді, якщо він є дефіцитним, недоступним для всіх, хто на нього претендує.

У будь-якому конфлікті обов'язково присутні протиборчі сторони — це ті учасники конфлікту, які безпосередньо здійснюють активні дії один проти одного. Зазвичай у конфлікті беруть участь дві протиборчі сторони, але їх може бути й більше. Кожна з них має свій інтерес і свої завдання в конкретному конфлікті. Результат конфлікту багато в чому залежить від таких характеристик його суб'єктів: фізичні, соціальні, матеріальні, інтелектуальні. Конфлікт умовно можна розділити на дві групи.

До першої групи належать безпосередні учасники конфлікту, його головні дійові особи, протиріччя саме їхніх інтересів лежить в основі протиборства. Тому їх називають суб'єктами або опонентами (від лат. *opponents* — відроджує). У зв'язку з

тим потенціалом, яким володіють опоненти, виділяють поняття рангу опонента. Чим більше в учасника можливостей впливати на хід конфлікту, тим вище його ранг.

До другої групи учасників конфлікту відносять так званих непрямих учасників конфлікту, тих, хто в силу різних причин зацікавлений у розвитку конфлікту. На відміну від протиборчих сторін, присутність учасників цієї групи в конкретному конфлікті не обов'язкова. Проте, якщо учасники другої групи існують, то їхні ролі і вплив на розвиток конфлікту різноманітні. Зазвичай у цій групі виділяють підбурювачів, організаторів, посібників, суддів.

Підбурювач — це особа, яка підштовхує іншого учасника до конфлікту. Його завдання — спровокувати, розв'язати конфлікт між іншими сторонами.

Посібник — особа, яка сприятиме конфлікту порадами, особистою допомогою, іншими способами. Організатор — це особа, яка планує

конфлікт, намічає його розвиток і наслідки, передбачає різні шляхи забезпечення й охорони учасників, власності.

Посередники і судді прагнуть розібратися в причинах і обставинах конфлікту і, по можливості, примирити сторони або знизити негативні наслідки конфлікту, впливаючи своїм авторитетом, статусом, або застосовуючи інші засоби. У реальній динаміці конфлікту межа між основними і неосновними учасниками конфлікту часто буває рухомою, оскільки учасники конфлікту можуть мінятися місцями, адже конфлікт нерідко має тенденцію до розширення.

Іншими словами, у будь-якому конфлікті обов'язково присутні його учасники, яких прийнято називати опонентами конфлікту. Умовно їх можна розділити на основних і другорядних. Також необхідно відзначити, що зазначена класифікація є умовною, оскільки межа між основними і другорядними учасниками конфлікту є дуже рухомою.

ПРОБЛЕМИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

У сучасній економіці банківська система є не лише базовою інфраструктурною ланкою кредитних відносин, а й ключовим елементом усієї економічної інфраструктури в державі. Будь-які прояви нестабільності у банківській системі (не кажучи вже про банкрутства банків і банківські кризи) не тільки несуть у собі загрозу для вкладників і кредиторів банків, а й можуть підірвати довіру до економічної політики держави та національних грошей.

Ефективне використання персоналу є необхідною умовою успішного розвитку банківських установ. Саме з цих причин у сучасній практиці регулювання банківської діяльності особлива увага приділяється проблемам 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 в працях зарубіжних авторів М. Армстронга, А. Маріті та ін. Кожен з них пропонував своє бачення кадрової політики, її цілей і завдань, визначав її місце в загальній системі управління. Однак, на відміну від ступеня розробки проблеми підвищення ефективності та

продуктивності праці в банківській сфері, висвітлені лише окремі аспекти цієї багатогранної проблеми. А. Шеремет, Г. Щербакова, досліджуючи проблеми фінансового аналізу в банках з метою визначення його рентабельності, серед інших фінансових показників використовують і показники ефективності роботи банківського персоналу. У роботах М. Паладія досліджено взаємозв'язок між досягненням бажаної продуктивності та результативності праці банківського персоналу і мотивацією праці в банківських установах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що в працях науковців розглядається питання підвищення ефективності діяльності банківських установ у цілому, тоді як його важлива і надзвичайно актуальна складова — проблема формування ефективної кадрової політики банку — залишається малодослідженою.

Розглянемо проблеми кадрової політики банківських установ.

При організації системи стратегічного управління банківським персоналом насамперед враховується, що її предметною спеціалізацією є людина, особистість — найменш стабільний і прогнозований об'єкт управління. Кадрова політика бан-

ківських установ залежить від значної кількості чинників зовнішнього та внутрішнього характеру (реальна ситуація на ринку трудових ресурсів, вимоги чинного законодавства, рівень кваліфікації співробітників кадрових служб, фінансове становище банку тощо). Важливим є процес взаємодії управління персоналом з іншими напрямками банківського менеджменту. Фінансові можливості банку з формування висококваліфікованого персоналу безпосередньо залежать від ефективності фінансового менеджменту, на який, у свою чергу, впливає рівень кваліфікації та інших якісних характеристик відповідних фахівців банку.

Особливу роль кадрова політика банківських установ відіграє в умовах висококонкурентного середовища. На передній план у такій ситуації виходять якісні параметри обслуговування потенційного клієнта, що обумовлює більш високі вимоги до ефективності стратегічного управління трудовими ресурсами банку [5, 7].

Кадрова політика банківської установи — генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму щодо вироблення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу банку, на створення кваліфікованого і високопродуктивного колективу, здатного вчасно реагувати на вплив стану економіки, політики та інших чинників, з урахуванням стратегії розвитку банку і стратегії управління його персоналом [3].

Правильне функціонування й оптимальний розвиток соціальних

механізмів відбору та розподілу індивідів в ієрархічній структурі суспільства можливі лише у випадку науково обґрунтованої розробки і реалізації кадрової політики.

Стратегічний менеджмент персоналу банку — це концепція мислення та управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей організації та інтересів працівників [1].

Необхідність надання значної уваги питанням кадрової політики багато в чому пояснюється певними особливостями роботи в банках. До них належать:

- вузька предметна спеціалізація, пов'язана з широкою номенклатурою банківських послуг, різних за своїм характером;
- значний рівень кваліфікаційних вимог за абсолютною більшістю напрямів трудової діяльності (банківська діяльність традиційно характеризується доволі високим показником питомої ваги робітників з вищою професійною освітою);
- переважно індивідуальний характер трудової діяльності (реалізація конкретної банківської операції в основному здійснюється за особистої участі не всього колективу банку, а окремого фахівця, який, в разі необхідності, користується послугами своїх колег як консультантів або технічних виконавців);
- особливі вимоги до інформаційного забезпечення трудової діяльності, результати якого прямо пов'язані як з якістю, так і з оперативністю надходження інформації;
- яскраво виражений стресовий характер роботи значної частини не тільки керівного (як в інших галузях), а й виконавчого персоналу;

- безпосередня залежність діяльності банку від незначних змін у законодавстві, а отже, необхідність постійного його моніторингу та координації діяльності;

- відсутність фахівців-професіоналів у периферійних банках або філіях банків, обумовлена швидким ростом їх кількості та розширенням сфери обслуговування;

- неповне усвідомлення банківськими кадрами нових завдань і невміння коригувати у зв'язку з цим свою роботу;

- формування в суспільстві неадекватно позитивного іміджу посади співробітника банку, який найчастіше не відповідає дійсності;

- можливість співробітників банку впливати на політичні, соціально-економічні процеси в суспільстві, а звідси їх привабливість для політичних партій, суспільних рухів, кримінальних структур та ін.;

- відносно висока централізація управління;

- вимоги до співробітників з боку керівництва не тільки щодо професійних якостей, а й відповідальності та лояльності, уміння зберігати комерційну таємницю тощо;

- особливості системи оплати праці, коли при незначному основному окладі використовується система заохочень (акції, сертифікати, премії, безплатні обіди та проїзд у міському транспорті, бізнес-круїзи, подарунки та ін.);

- наявність значної кількості співробітників, реальні результати трудової діяльності яких можна оцінити лише опосередковано, шляхом оцінки підсумкових результатів діяльності банку в цілому;

- значний рівень залежності підсумкових результатів діяльності банку від ефективності праці обмеженого контингенту його співробітників (керівників вищої ланки та експертів).

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

Перспективи подальших досліджень у напрямі формування ефективної кадрової політики допоможуть подолати цілий ряд негативних факторів і слугуватимуть таким цілям стабілізації та підвищення якості банківських послуг: виробленню та вдосконаленню стратегій управління банком; більш ефективному використанню наявних в банку кадрових резервів; стабілізації ринку банківських послуг, поетапному вирівнюванню рівня якості банківських послуг, а також розробці комплексних програм професійно-психологічної підготовки менеджерів банку.

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. *Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О., Крушельницька Я. В., Леонченко О. М.* Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2007. — 398 с.
4. *Маслов Е. В.* Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие /

- Е. В. Маслов. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 312 с.
5. *Паладій М. В.* Ефективність мотивації праці банківського персоналу: Автореф. дис. ... канд.

екон. наук: 08.09.11. — [Електронний ресурс] / М. В. Паладій; НАН України. Рада по вивч. продукт. сил України. — К., 2011. — 19 с.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

За останні кілька років обличчя українського менеджменту та української влади дещо змінилися. Наприклад, якщо раніше керівники діяли за принципом “виробництво — передусім”, то нині вони дедалі більше увагу приділяють збуту, хоча ця галузь і досі залишається слабкою в українському управлінні.

Проте загалом у постсоціалістичні часи модернізація принципів управління в Україні досягла незначних успіхів. Навпаки, деякі згадувані вище негативні сторони українського управління були навіть гіперболізовані. Водночас з’явилися нові “мінуси” українського менеджменту.

Спираючись на наведені дані та об’єктивні закономірності розвитку менеджменту, потребу в менеджерах для сучасної економіки можна оцінити приблизно в 1 млн осіб.

Відсутність довгострокового планування управління. Переважна більшість українських компаній не здійснює довгострокового планування своєї діяльності. Більше того, як показали наші недавні обстеження, 83 % підприємств навіть не ставлять перед собою такого завдання. Однією з проблем довгострокового планування як діяльності, так і управління, є досить мала вірогідність точного прогнозу характеру се-

редовища в майбутньому. Водночас у найуспішніших в Україні компаніях докладають певних зусиль для розвитку методів прогнозування і планування, намагаються скласти еволюційну схему розвитку методів менеджменту.

Невміння імпортувати нові технологічні прийоми. Українські керівники зазвичай відчували труднощі, імпортуючи нові технологічні прийоми. “Так само, як тіло відчужує орган донора, організації важко пристосовувати до своїх потреб елементи, привнесені ззовні”, — відзначає Ерік Абрагамсон. Далі він каже: “У своїй сутності динамічна стабільність є процесом поступових, але відносно повільних змін, які включають у себе радше реконфігурацію вже наявних ділових моделей і практики, аніж створення нових”. Отже, менеджмент необхідно розвивати на основі знань. Проте в Україні, здається, не завжди прислухаються до таких рекомендацій.

Брак “клем” для підключення інтелектуального потенціалу. Український менеджмент — і державний, і приватний — не має так званих клем-контактів для регулярного підключення інтелектуального і духовного потенціалу українського народу, через які надходили б конструктивні ідеї.

Водночас слід зазначити, що на сьогодні інтелектуальна еліта України не має необхідної мотивації застосування наявних знань і професійних навичок у своїй державі, а відтак прагне реалізувати їх за кордоном. Спостерігаються і такі тенденції, коли наші люди після навчання або стажування в інших країнах не можуть знайти адекватної роботи в Україні, оскільки вони вже мають інше бачення світу, висувають інші вимоги. Крім того, їх не задовольняє зарплата, яка вважається нормальною для тих, хто закінчив українські ВНЗ. Величезним є невикористаний людський потенціал у регіонах.

Для того щоб “менеджерська революція” розпочалася в Україні, необхідно наявну систему врядування (державного, соціально-політичного, соціально-економічного,

громадського тощо) проаналізувати під кутом зору “цілей і результатів” і розробити оптимальний проект управлінських відносин в Україні, завдяки якому можна було б вийти на рівень панування “добробуту для всіх”. Потрібно визначити найефективніші організаційні структури для прийняття рішень, а також об’єктивно оцінити в загальнодержавному масштабі реальну потребу в керівних кадрах як сфери державного управління, так і сфери бізнесу в державному і недержавному секторах економіки з погляду поточних та перспективних потреб країни, розробити і реалізувати загальнодержавну програму задоволення цієї потреби. При цьому варто врахувати як тенденції розвитку світового менеджменту, так і ментальність українського народу.

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки спостерігається стійка тенденція до усвідомлення вагомості людського фактора як ключової складової стабільного та успішного функціонування будь-якої організації. Пріоритетне місце займає процес підбору, адаптування, оцінювання, навчання, мотивування та організації персоналу — менеджмент персоналу або менеджмент людських ресурсів. Адже лише талановиті, компетентні, мотивовані, цілеспрямовані та правильно скоординовані робітники можуть працювати в руслі розвитку та раціоналізації діяльності організацій.

Актуалізується завдання щодо підвищення трудової активності людини, створення більш ефективних механізмів господарювання, що передбачає максимальну реалізацію інтересів особистості та трудового колективу, формування нових підходів до суспільно-виробничого процесу і підприємницької діяльності людини.

На сьогодні проблема оптимізації структури персоналу залишається суттєвою проблемою, яка постає перед керівниками організацій. Потрібно підкреслити, що застосовувані у багатьох підрозділах організацій

методи оптимізації структури персоналу є дуже недосконалими і навіть далеко усунені від реальності.

Дослідження оптимізації структури персоналу можна визнати “постійно актуальними”, їх необхідність виникає кожного разу, коли змінюються економічні умови або коли з’являються нові, більш ефективні методи управління персоналом. Насправді розвиток економічного середовища й управлінських технологій відбувається безупинно і поступово, хоча час від часу вони піддаються дуже значним, революційним змінам.

Акцентовання уваги на дослідженні структури персоналу закладів освіти як певної сфери економічної діяльності зумовлено тим, що в процесі модернізації освітньої галузі ця сфера діяльності набуває визначального значення. Водночас за економічним змістом ця галузь постійно ускладнюється як система, наповнюється новим змістом, інтегрується в інші сфери економіки, набуває пріоритетного значення в конкурентних ринкових відносинах. Усе це ускладнює управління освітою як сферою економічної діяльності, висуваючи потребу постійного вдосконалення структури персоналу для забезпечення ефективності освітніх послуг.

Механізми регулювання освітніх послуг повинні задовольняти нові вимоги концепції професійних знань, які допоможуть молодим людям впоратися з проблемами і підготувати їх до вирішення життєвих цілей. Особливу роль у цьому процесі відіграє освіта вищого рівня.

Політика навчальних закладів має бути спрямована на зростання освітянського потенціалу країни, формування його конкурентоспроможності на глобальному ринку праці шляхом інноваційної політики, кінцевим результатом якої має бути компетенція, що формує вартісну основу суб'єктів господарювання і його конкурентоспроможності.

Інтерес сприяє виявленню основних факторів, які впливають на персонал, на ефективність управління, ріст яких варто стимулювати в першу чергу.

Розв'язання цих проблем сприятиме подальшій оптимізації структури персоналу, що відповідає актуальним завданням, які мають ціну перед економічною наукою.

На сьогодні вивчення питань мотивації персоналу розглядалися у працях українських та російських науковців: Т. Ю. Базарова, С. А. Баркова, О. А. Грішньої, Г. А. Дмитренко, С. Г. Дубової, В. М. Колпакова, Г. В. Лазаревої, Е. В. Маслова, В. Н. Федоренко, Г. В. Щокіна та ін.

А також зарубіжних вчених: А. Маслоу, А. Файоль, Ж. Моно, Г. Емерсон, М. Мескон, Ф. Тейлор, Ф. Хедоурі та ін.

Організація робить об'єкт управління системою, вона веде до системи і реалізується в ній. Хоча система не зводиться до організації як такої, але організація — головне в системі. Найважливіша організаційна характеристика системи — структура, що відображає систему з боку її будови, конструкції, просторово-часового розташування частин, взаємозв'язків між елементами.

Організація будь-якої системи вимагає такого підбору і поєднання її елементів, який забезпечував би її гармонійне функціонування. Організація системи управління підприємством в умовах ринку має забезпечити внутрішню гармонію, а також сумісність із тією більшою системою, елементом якої вона є. Будь-яка система, і тим більше система управління підприємством, потребує організації.

Організація взаємодії людей має бути гнучкою, оперативною, надійною, економічною і самоорганізуючою. Ключовим моментом організації є вибір способів об'єднання людей у злагоджену, єдину систему. Це досягається шляхом встановлення між ними залежності на основі єдності інтересів та результатів спільної діяльності.

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КП “ФАРАОН”

Питання конкурентоспроможності в сучасних умовах має велике значення і тому набуває особливої актуальності. Якісна система професійної підготовки та розвитку кадрів, здатних ефективно керувати інноваційними процесами, розробляти й упроваджувати високотехнологічні проекти є пріоритетним напрямом як окремого підприємства, так і держави в цілому.

Якісна і продуктивна робота персоналу завжди була запорукою розвитку сучасного підприємства. Однак постійний прогрес і розвиток суспільства вимагають постійного та періодичного оновлення знань працівників, щоб створити належні умови для самореалізації їхнього потенціалу та забезпечити ефективне функціонування підприємства серед конкурентів.

Програма навчання і розвитку співробітників побудована на основі чіткої схеми розвитку потенціалу співробітників КП “Фараон”, яка відповідає потребам фінансового ринку та здатна змінюватись з урахуванням сучасних тенденцій.

Для КП “Фараон” виділення процесу формування й управління інтелектуальним потенціалом стає нагальною необхідністю. Чим вище

темп змін, тим значніше потреба у прискоренні розвитку як на рівні окремої людини, так і на рівні організації.

До основних методів формування і нарощування інтелектуального потенціалу можна віднести [1, 184]:

- створення ціннісних характеристик персоналу шляхом використання новітніх форм і методів навчання;
- забезпечення системи передачі знань, умінь і навиків передових працівників;
- створення бази знань і забезпечення доступу до неї, постійне її оновлення;
- залучення висококваліфікованого персоналу, що володіє високим потенціалом;
- розробка дієвої системи професійної орієнтації й адаптації тих, хто навчається у навчальних закладах.

Іншими словами, КП “Фараон” повинен стати “інтелектуальним”.

Інтелектуальна організація будується на інтелекті персоналу і його навчанні. Інтелект заснований на наборі інформації, міркуванні та швидкості розуміння. Мета КП “Фараон” — розвивати інтелектуальні здібності, які додадуть нову вартість

наданим послугам та послугам з погляду споживача. Інтелект і знання не є статичними, їх розвиток залежить від здатності навчатися.

КП “Фараон” приділяє велику увагу виявленню та розвитку молодих талановитих працівників, що не тільки дає змогу підвищити рівень професіоналізму співробітників, а й сформувати якісну кадрову базу для заміщення керівних посад.

У 2012 р. для майбутніх керівників були проведені спеціальні заходи, спрямовані на розвиток їхніх талантів згідно з індивідуальними потребами кожного. Талановиті працівники продемонстрували відмінні результати і значний потенціал.

Крім того, молоді перспективні працівники проявляють власну ініціативу у питаннях свого розвитку.

Для поліпшення системи навчання персоналу КП “Фараон” пропонуємо створити власний тренінговий центр.

Тренінг включає в себе різні завдання і вправи, які виконуються відповідно до установленого плану. В результаті виконання цих вправ працівником підвищується ефективність його діяльності через удосконалення певних знань та вмінь, формування необхідних навичок. Таким чином, тренінг забезпечує такі функції щодо працівника:

- розвиток спеціальних професійних знань і навичок;
- передача інформації, необхідної для орієнтації співробітника в організації та зовнішньому середовищі;
- підвищення трудової мотивації;

- удосконалення схем міжособистісних комунікацій, взаємодії.

Зазвичай тренінги найчастіше використовують з метою якомога швидшого пристосування нових працівників до умов нової роботи, формування знань і вмінь, яких не вистачає у професійній підготовці, навчити працювати з новими технологіями та методиками, а також щоб швидко підготувати для роботи на вищій посаді.

Пропонуємо керівництву КП “Фараон” та менеджерам з персоналу поділити бізнес-тренінги за темами, виділяючи таким чином предметні сфери роботи. При цьому важливий поділ працівників за їхнім становищем на підприємстві, тобто на рядових співробітників, менеджерів різного рівня чи керівництва.

Отже, якість людського капіталу є головною цінністю і перевагою в конкурентній боротьбі. КП “Фараон” має сприяти розвитку найманих працівників, оскільки розвиток персоналу забезпечує розвиток самої установи. Здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних та економічних переваг.

Література

1. Колтаков В. М. Управление развитием персонала: Учеб. пособие для студ. вузов. — К.: МАУП, 2006. — 712 с.
2. Колтаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: Навч. посіб. — 2-ге вид. — К.: МАУП, 2004. — 500 с.
3. Самоукина Н. В., Туркулец Н. Коучинг — ваш проводник в мире бизнеса. — СПб.: Питер, 2004. — 84 с.

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В КИЇВСЬКОМУ ОБЛАСНОМУ ЦЕНТРІ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ДІТЕЙ

Київський обласний центр соціально-психологічної реабілітації дітей (далі Центр) — заклад соціального захисту дітей, що створений для тривалого (не більше 9 місяців) перебування дітей віком від 3 до 18 років, які опинилися в складних життєвих обставинах, для надання їм комплексної соціальної, психологічної, педагогічної, медичної, правової та інших видів допомоги. Розташований Центр у селі Копилів Макарівеького району Київської області.

Центр підпорядковується службі у справах дітей та сім'ї Київської обласної державної адміністрації. У своїй діяльності Центр керується Конституцією та законами України, актами Президента та Кабінету Міністрів України, рішеннями Київської обласної ради, розпорядженнями Голови Київської облдержадміністрації.

Основними завданнями Центру є:

- надання дітям комплексної соціальної, психологічної, педагогічної, медичної, правової та інших видів допомоги;

- проведення психолого-педагогічної корекції з урахуванням індивідуальних потреб кожної дитини;

- створення умов для здобуття дітьми освіти з урахуванням рівня їхньої підготовки;

- сприяння формуванню у дітей власної життєвої позиції для подолання звичок асоціальної поведінки;

- здійснення трудової адаптації дітей з урахуванням їх інтересів та можливостей;

- розроблення рекомендацій з питань соціально-психологічної адаптації дітей для педагогічних та соціальних працівників і батьків.

Безпосередню роботу — соціально-психологічну реабілітацію вихованців — забезпечує педагогічний персонал. До педагогічного персоналу входять: вихователь-методист, практичні психологи, вихователі, музичний керівник та інструктор з трудового виховання. Психологи та вихователі аналізують стан педагогічної занедбаності дитини, надають соціально-психологічну допомогу відповідно до потреб дитини; забезпечують комплексом необхідних пе-

дагогічних послуг, реалізацію особистісних потреб дитини щодо освіти, самореалізації, розвитку пізнавальних та емоційно-вольових процесів та соціалізацію дитини. Музичний керівник та інструктор з трудового виховання розвивають у дітей творчі здібності.

Під час проходження практики в Центрі було проведено дослідження стану знань педагогічних працівників, необхідних їм для повсякденної роботи з вихованцями. Підготовлені питання були згруповані за темами: 1. Основи педагогіки. 2. Розвиток і виховання дитини. 3. Методи виховання. 4. Дитячий колектив та його вплив на особистість. 5. Педагогічна діагностика вихователя. 6. Індивідуальна робота з дітьми. 7. Знання про СНІД. 8. Контакт з хворим на СНІД. 9. Надання першої медичної допомоги. 10. Загальні правила безпеки життя.

Після обробки відповідей з'ясувалося, що знання педагогічних працівників недостатні по таким темам: Основи педагогіки; Методи виховання; Загальні правила безпеки життя.

Для вирішення цього питання було запропоновано використати метод навчання на робочому місці (внутрішньовиробничий), із залученням кваліфікованих працівників Центру: вихователя-методиста, практичного психолога та відповідального за техніку безпеки та протипожежну безпеку на громадських засадах. Зазначені працівники мають вищу освіту, вони не перший рік працюють у Центрі і сприйняли цю пропозицію із задоволенням. Використання власного потенціалу слугувало мотивом для цих працюючих.

Вихователь-методист підготувала лекцію та практичне заняття по темі “Основи педагогіки”. Практичний психолог підготувала лекцію та тренінг по темі “Методи виховання”. Відповідальний за техніку безпеки — лекцію “Загальні правила безпеки життя”.

Дотримуючись умови управління розвитком персоналу Центру в комплексі, до лекцій-тренінгів були підключені ще дві теми: “Захворювання ВІЛ/СНІД і його наслідки” — лекцію та тест зобов'язано підготувати вихователю, який має сертифікат-дозвіл на проведення ознайомчо-навчальних семінарів з напрямку ВІЛ/СНІД; та лекцію “Надання першої медичної допомоги” з практичними заняттями готує медична сестра.

Після вжиття комплексу лекційно-тренінгових заходів для педагогічного персоналу, керівництву Центру запропоновано провести повторне опитування працівників для визначення користі розробленої комплексної програми з метою з'ясування, чи досягнута мета розвитку персоналу в центрі соціально-психологічної реабілітації дітей.

На нашу думку, комплекс лекцій та тренінгів, запропонований для підвищення знань працівникам, є безцінний, тому що тренери працюють самі в цьому закладі, вони знають тонкощі роботи і розуміють, як саме потрібно подати лекцію іншим. Тренери охоче відгукнулися на можливість прочитати лекції. Після повторно проведеного опитування буде привід заохотити тренерів ще й матеріально.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ

Якщо функціональним процесом (наприклад, продажу — виробництва — закупівлі) управляє відповідальний керівник — процес ефективний. Якщо відділом керує компетентний начальник, то підрозділ стає кращим.

Одним з найважливіших інструментів управління ефективністю підприємства є оцінка її керівників. Важливими чинниками успішного функціонування на підприємстві системи оцінки є:

- чітка постановка мети проведення конкретної оціночної процедури (наприклад, серед вітчизняних організацій поширена така помилка: працівникам заявляють про те, що захід з оцінки проводиться з метою визначення потреби в їх навчанні, а за підсумками оцінки звільняють співробітників як невідповідних посаді, що, в результаті, призводить до негативного ставлення працівників до оцінки);

- вибір адекватного методу оцінки (наприклад, трапляється така помилка: при ухваленні рішення про просування керівника середньої ланки на посаду керівника підприємства використовують метод оцінки ефективності діяльності, який добре демонструє, наскільки успішний

співробітник на нинішній посаді, але не прогнозує, як він впорається з керівництвом усім підприємством).

Вибір методу оцінки і процедури її проведення залежить від цілей і завдань, що стоять перед підприємством. Інформація, отримана в ході оцінки, повинна мінімізувати фінансові ризики у прийнятті управлінських рішень. Процедура оцінки має бути економічно виправдана, тобто ефект від її проведення повинен бути більше, ніж інвестиції в цю процедуру. Таким чином, вартість методів оцінки та їх точність мають бути оптимальними щодо поставленого завдання.

Розглянемо один з методів оцінки керівників — метод оцінки ефективності діяльності керівників.

Оцінка ефективності діяльності (з англ. *Performance Appraisal*) є складовою процедури управління ефективністю діяльності підприємства (з англ. *Performance Management*). Вона являє собою вимір успішності роботи керівника з точки зору досягнення поставлених перед ним цілей.

Оцінка ефективності діяльності керівників — це один із шляхів діагностики успішності функціонування процесів на підприємстві і початок їх коригування у разі виявлення

відхилень від заданих параметрів. Такий ефект досягається за рахунок надання зворотного зв'язку керівникам про сильні й слабкі сторони їх виробничої діяльності, а також обговорення шляхів ліквідації проблемних зон.

Метод оцінки ефективності діяльності використовують для:

- стимулювання керівників щодо досягнення поставлених цілей;
- визначення цілей і завдань для керівників на наступний період;
- визначення кандидатів на переміщення всередині підприємства;
- прийняття рішень про матеріальну винагороду керівників (наприклад, преміювання за підсумками року) і моральне заохочення (наприклад, визначення "керівника року");
- конкурс серед керівників на фінансування підприємством навчання.

Зазначений метод оцінки розрахований на керівників першого рівня — тих, які мають у підпорядкуванні лише рядових співробітників, але не керівників (наприклад, менеджерів, начальників відділів і т. д.). Вона також може використовуватися і для керівників другого рівня — керівників середньої ланки, тобто тих, у підпорядкуванні яких перебувають керівники першого рівня (наприклад, керівник філії, заступник директора з роздрібною мережі і т. д.). Успішність діяльності керівників як першого, так і другого рівня оцінюється за досягненнями колективу (структурного підрозділу), який вони очолюють.

Метод оцінки ефективності діяльності підходить і для функціональних керівників (наприклад, заступник директора з економіки та фінансів, заступник директора з персоналу і т. д.). У даному випадку успішність діяльності керівників оцінюватиметься за результативністю процесу, яким управляє керівник (наприклад, діяльність заступника директора з персоналу можна оцінювати за такими показниками, як: питома вага витрат на персонал у собівартості продукції; відсоток укомплектованості штату, відсоток плинності і т. д.).

Для оцінки ефективності діяльності в основному застосовуються виробничі та економічні показники, що характеризують такі критерії, як якість, обсяг, терміни отримання вироблених продуктів (послуг). Найбільш універсальним критерієм оцінки роботи керівників є показник чистого прибутку. Причому, чим вище позиція, яку займає керівник в організаційній структурі, тим більшу питому вагу має цей показник у критеріях оцінки. Однак, при використанні цього показника як основного критерію оцінки, необхідно враховувати ряд інших показників (наприклад, таких як: використання основних і обігових коштів, ефективність капіталовкладень, економія прямих і непрямих затрат у витратах виробництва та обігу, плинність персоналу і т. д.). Аналіз інших показників необхідний з таких причин: незважаючи на високий показник прибутку за певний проміжок часу, можуть існувати серйозні проблеми в управлінні, які вплинуть на результативність підрозділів у перспективі

(наприклад, такі проблеми, як: сильний знос основних фондів, плинність персоналу, зниження витрат за рахунок зниження якості продукції і т. д.). Керівник може не вкладати кошти в капітальний ремонт, технічне переозброєння, економити на заробітній платі співробітників і т. д., керуючись міркуваннями миттєвої вигоди і не думаючи про стратегічні плани підприємства.

Діяльність керівників також оцінюють за результатами впровадження і використання нових технологій та обладнання, темпами освоєння нової продукції.

Крім виробничих та економічних показників можна також оцінювати керівників за досягненнями поставлених SMART-завдань (наприклад, відкрити 10 роздрібних магазинів, впровадити нову систему оплати праці, поставити на підприємстві управлінський облік і т. д.). У цьому випадку мають бути описані якісні критерії, при яких завдання вважаються виконаними.

Цілі і завдання мають бути поставлені з урахуванням відомої технології SMART, де:

- S (specific) — конкретність;
- M (measurable) — вимірність;
- A (achievable) — досяжність;
- R (relevant) — доречність;
- T (time bound) — часові межі.

Метод оцінки ефективності діяльності має ряд незаперечних переваг. Він сприяє об'єднанню цілей організації і цілей її керівників, що зумовлює розвиток як самого підприємства, так і його керівників. Але це відбувається тільки в тому випадку, якщо поставлені цілі — обґрунтовано високі й досяжні. При дотриманні

цих умов в управлінців з'являється смак до перемоги, що стимулює їх до нових і нових звершень. Добре поставлені цілі й оцінка результатів діяльності — це один з ефективних інструментів мотивації менеджерів, оскільки людям подобаються складні, але здійсненні завдання, а також те, що їхні досягнення оцінюють і відзначають.

Постановка занадто важких досяжних цілей демотивує керівників і призводить до зниження ефективності діяльності всього підрозділу. Розуміння того, що результат буде негативним у будь-якому випадку (показники не можуть бути виконані навіть при докладанні більш серйозних зусиль), викликає у керівників почуття фрустрації, яке паралізує їх діяльність.

Легкодосяжні цілі також не сприяють прогресу підприємства, оскільки занадто проста перемога не приносить задоволення і не спонукає до досягнень.

Якщо керівники вірять, що оцінка ефективності діяльності сприяє їх кар'єрі і підвищенню добробуту, то на підприємстві формується культура результативності.

Для успішного застосування оцінки ефективності діяльності необхідно, щоб на підприємстві було впроваджено метод управління за цілями (з англ. *Management by Objectives*). Вперше термін “управління за цілями” був введений класиком менеджменту Пітером Друкером майже 50 років тому. Управління за цілями — це єдиний стандарт управління підрозділами та окремими співробітниками для всього підприємства, де діяльність оцінюється не за проце-

сом, а за результатом — досягнення поставлених цілей. Спочатку визначаються цілі для всього підприємства, потім з них виводяться цілі структурних підрозділів, і вже потім, виходячи з цілей структурних підрозділів, виставляють цілі співробітникам. Цілі підприємства, структурних підрозділів і співробітників мають бути збалансовані між собою.

Для успішного застосування оцінки ефективності діяльності також необхідна наявність формалізованої системи планування та звітності, яка дає змогу чітко зафіксувати, а потім легко відтворити поставлені цілі і завдання, а також досягнуті результати. Періодичність проведення оцінки ефективності діяльності керівників залежить від існуючої на конкретному підприємстві системи планування, але не менше одного разу на рік, інакше вона втрачає свій сенс. Інтерв'ю з підбиття проміжних

підсумків можуть проводитися щомісяця або щокварталу. Вони допомагають коригувати узгоджені цілі або міняти пріоритетність завдань відповідно до зміни виробничої ситуації протягом звітного періоду, а також стимулюють керівника мобілізувати зусилля для досягнення поставлених цілей.

Оцінювання має проводитися індивідуально для кожного керівника, тому воно вимагає певних тимчасових вкладень з боку супервізорів, особливо на етапі впровадження оціночної процедури. Коли процедура оцінки налагоджена, на вивчення необхідних документів потрібно лише кілька годин, а на проведення бесіди за підсумками діяльності — не більше години. Однак якщо в діяльності керівника виявлені серйозні проблеми, то на проведення цієї процедури потрібно набагато більше часу.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Для досягнення високого рівня життєздатності в умовах ринку суб'єкти господарювання мають підтримувати достатню платоспроможність. Підприємство в умовах ринкової економіки діє на засадах комерційного розрахунку, один з принципів якого є самофінансування. Достатність забезпеченості підприємства власними та залученими фінансовими ресурсами зумовлюють його здатність здійснювати ефективну господарську діяльність та розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Зовнішнім проявом фінансової стійкості підприємства є його платоспроможність, при цьому на практиці платоспроможність підприємства виражається через ліквідність його балансу. Неефективна діяльність підприємства, насамперед збиткова діяльність, призводить до зниження платоспроможності підприємства. Низька платоспроможність не дає можливості забезпечити безперебійне постачання ресурсів, що тягне за собою простої виробництва з усіма негативними наслідками, крім того, низька платоспроможність підриває довіру до підприємства з боку банків, потенційних покупців та інших контрагентів, що значно знижує можливості залучення додаткових

ресурсів. Тобто низька платоспроможність, на фоні збиткової діяльності та недостатньої фінансової стійкості, становить реальну загрозу існуванню підприємства.

Визначимо сутність поняття “управління платоспроможністю підприємства” та дослідимо методи проведення її оцінки.

Платоспроможність характеризується достатньою кількістю оборотних активів підприємства для погашення своїх зобов'язань протягом року. Підприємство вважається платоспроможним, якщо його загальні активи перевищують поточні. Нездатність підприємства задовольнити вимоги кредиторів з оплати товарів, сплати платежів у бюджет, позабюджетні фонди у зв'язку з перевищенням зобов'язань над вартістю майна та інших активів характеризує його неплатоспроможність, що призводить до незадовільної структури балансу та визначає необхідність дослідження основних цільових характеристик управління платоспроможністю підприємства.

Головна мета управління платоспроможністю підприємства органічно поєднана з головною метою фінансового менеджменту загалом, реалізується з нею в єдиному комп-

лексі та виступає як забезпечувальна до неї [1].

На нашу думку, головною метою управління платоспроможністю підприємства є забезпечення фінансової безпеки та стабільності функціонування і розвитку підприємства у довгостроковій перспективі в грошових потоках, забезпечення кредитоспроможності, вільного маневрування грошових коштів, забезпечення оптимальної структури активів та постійного стабільного перевищення доходів над витратами.

Для виконання цієї мети необхідно акцентувати увагу на стратегічному управлінні платоспроможністю підприємства, яке забезпечує стабільну платоспроможність у тривалій перспективі, в основі якої є можливості постійної збалансованості активів і пасивів, доходів і витрат, позитивних і негативних грошових потоків.

Ефективність управління платоспроможністю підприємства залежить значною мірою від обґрунтованого вибору методичного підходу до оцінки платоспроможності підприємства, від достовірності та своєчасності її результатів. При виборі методичного підходу до оцінки платоспроможності підприємства необхідно звертати увагу на основні положення, на яких він ґрунтується:

- стан платоспроможності обумовлюється наявним розміром грошових активів, але не обмежується ним;
- платоспроможність розглядається не як здатність термінового погашення зобов'язань у момент оцінки за рахунок наявних грошей, а як здатність підприємства забезпечува-

ти генерування (утворення) грошових потоків, які за обсягами та термінами відповідають зобов'язанням та платіжним потребам підприємства;

- найбільшу цінність має динамічна платоспроможність, тобто її наявність протягом усього періоду, що досліджується;

- платоспроможність не слід ототожнювати лише з можливістю повернення боргів. Платоспроможність передбачає можливість здійснення усіх платіжних потреб, які необхідні для нормального процесу господарської діяльності;

- виконання платіжних зобов'язань та потреб може здійснюватись за рахунок не тільки власних, а й позикових коштів. Використання останніх не є свідченням неплатоспроможності підприємства, якщо воно має потенційні можливості обслуговування та повернення позикових коштів.

Платоспроможність підприємства може змінюватися через несвоєчасне погашення дебіторської заборгованості підприємством, воно може стати неплатоспроможним, оскільки настав час платити кредиторам, а на розрахунковому рахунку немає достатньо грошових ресурсів для погашення цієї заборгованості. Тому потрібно, щоб ліквідних коштів вистачало для погашення необхідних платежів [2].

Причинами неплатоспроможності можуть бути:

- а) невиконання плану з виробництва і реалізації продукції, підвищення її собівартості, невиконання плану прибутку і, як наслідок, нестача власних джерел самофінансування підприємства;

б) неправильне використання оборотного капіталу: відволікання засобів у дебіторську заборгованість, вкладення у надпланові запаси та інші сфери, які тимчасово не мають джерел фінансування;

в) інколи причиною неплатоспроможності є не безгосподарність підприємства, а неспроможність його клієнтів;

г) високий рівень оподаткування, штрафних санкцій за невчасну чи неповну сплату податків також може стати однією з причин неплатоспроможності суб'єкта господарювання.

Для з'ясування причин зміни показників платоспроможності велике значення має аналіз виконання плану з припливу і відпливу коштів. Для цього дані звіту про рух коштів порівнюють з даними фінансової частини бізнес-плану. У першу чергу слід установити виконання плану з надходження коштів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності і з'ясувати причини відхилення від плану. Особливу увагу слід звернути на використання коштів, тому що навіть при виконанні дохідної частини бюджету підприємства перевитрати і нераціональне використання коштів можуть призвести до фінансових ускладнень [3].

Проведення аналізу платоспроможності ґрунтується на використанні системи оціночних показників, перелік яких залежить від методичного підходу до визначення їх рівня.

Статичний підхід допомагає визначити стан платоспроможності підприємства на будь-яку дату на основі інформації бухгалтерської звітності, підприємства, зокрема його балансу. Основними підходами до оцінки

рівня статичної платоспроможності є метод групування балансу та метод коефіцієнтів. Метод групування балансових даних передбачає оцінку стану платоспроможності підприємства на основі розробки так званого балансу ліквідності підприємства. Ліквідність балансу підприємства визначається як ступінь покриття зобов'язань підприємства за його активами, строк перетворення яких у грошову форму відповідає строку погашення цих зобов'язань [2].

Для оцінки платоспроможності використовують два підходи: статичний та динамічний. Під час оцінки статичної платоспроможності використовують ряд різноманітних коефіцієнтів, таких як показники: загальної, проміжної та абсолютної платоспроможності, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами та коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів. При оцінці динамічної платоспроможності розраховують обсяг сальдового грошового потоку, коефіцієнти синхронності надходження та витрачання, достатності грошових активів та ряд допоміжних показників.

Таким чином, оцінка платоспроможності підприємства є одним із важливих елементів аналізу фінансового стану підприємства, який потрібно систематично й усебічно оцінювати з використанням різних методів, прийомів та методик аналізу. Це уможливить критичну оцінку фінансових результатів діяльності підприємства як у статичці за певний період, так і в динаміці — за ряд періодів, дасть змогу визначити “больові точки” у фінансовій діяльності та способи ефективнішого використан-

ня фінансових ресурсів, їх раціонального розміщення. Неефективність використання фінансових ресурсів призводить до низької платоспроможності підприємства і, як наслідок, до можливих перебоїв у постачанні, виробництві та реалізації продукції; до невиконання плану прибутку, зниження рентабельності підприємства, до загрози економічних санкцій.

Література

1. *Котляр М. Л.* Платоспроможність та ліквідність в системі оцінки фінансової стійкості підприємства // Фінансова стійкість підприємств. — К., 2008. — № 11.
2. *Легченко О. А.* Управління платоспроможності підприємств: Автореф. дис. для канд. екон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємства” / О. А. Легченко; Класичний Приватний ун-т. — К.: 2010.
3. *Письмаченко Л. М.* Особливості аналізу фінансового стану неплатоспроможності підприємств // Інвестиції: практика і досвід. — К., 2010. — № 7.

ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ТРУДОВОМУ КОЛЕКТИВІ

Одним з показників успішної діяльності колективу організації (фірми, установи) є рівень сформованості соціально-психологічного клімату. Він породжує міжособистісну взаємодію, яка опосередковує не тільки міжособистісні впливи, а й вплив навколишнього фізичного середовища: речей, предметів, явищ природи.

Психологічний клімат, або психологічна атмосфера, — це переважаюче в групі чи колективі емоційне налаштування. Воно є достатньо стійким утворенням і визначається настроєм людей, їхніми душевними переживаннями і хвилюваннями, ставленням один до одного, до роботи. Психологічний клімат може бути сприятливим чи несприятливим, здоровим чи нездоровим.

Розкриємо шляхи вдосконалення соціально-психологічного клімату в колективі.

Зазначена проблема є актуальною в організації і управлінні людьми, роботою в колективі, виробленні управлінських рішень, налагодженні контакту між працівниками.

Соціально-психологічний клімат — це соціально обумовлена, відносно стійка система відносин у колективі. Соціально-психологічний

клімат завжди будується на міжособистісних відносинах, тому є показником їх стану, присутності таких відносин чи їх відсутності. Для соціально-психологічного клімату є і такі синоніми: “морально-психологічний етикет”, “психологічний клімат”, “емоційний клімат”. В умовах сучасності постійно росте цікавість до явища соціально-психологічного клімату в колективі. Актуальність теми в тому, що збільшились вимоги до рівня психологічної включеності індивіда в його трудову діяльність й ускладненням психічної життєдіяльності людей. Удосконалення психологічного клімату колективу — це завдання розгортання соціального і психологічного потенціалу суспільства та особистості. Умови, в яких відбувається взаємодія членів робочої групи, впливають на успішність їх спільної діяльності, на задоволеність процесом і результатом праці. Можна провести аналогію з природно-кліматичними умовами, в яких живе і розвивається рослина. В одних умовах рослина може розквітнути, а в інших — зів’янути. Так само можна і сказати про соціально-психологічний клімат: в одних умовах люди відчують себе некомфортно, намагаються покинути групу, в якій

працюють, проводять у ній менше часу, їх особистісний ріст на службі гальмується; в інших — група функціонує оптимально і її члени отримують можливість максимально повно реалізувати свій потенціал.

Основними показниками соціально-психологічного клімату трудового колективу є потяг до тих чи інших соціальних явищ і процесів, що слугує показником їх стану: збереження цілісності групи, злагодженість у роботі, згуртованість, контактність, відкритість, відповідальність. Відповідальність — контроль над діяльністю з точки зору виконання прийнятих в організації правил і норм. У підрозділах з позитивним соціально-психологічним кліматом працівники намагаються взяти відповідальність за успіх чи невдачу в спільній діяльності.

Значущість соціально-психологічного клімату визначається також тим, що він здатен виступати як фактор ефективності.

Працівники відіграють важливу роль у функціонуванні організації. Вони є основою у її роботі. У всій цій роботі також важливе місце займає атмосфера, яка панує в колективі, адже від того, наскільки вона комфортна чи ні, залежить ефективність роботи колективу.

Оскільки нашою метою є показати шляхи формування здорового соціально-психологічного клімату, тому спиратимемося на основні показники такого клімату.

Перший шлях до формування здорового соціально-психологічного клімату — громадська думка. Соціально вагоме, оціночне судження, що повторюється відносно важли-

вих і принципових для суспільства, певного колективу подій і форм діяльності. Якщо за певних причин людина не поділяє думку інших, то можуть виникати конфлікти. Тому громадська думка навіть маленького колективу має бути об'єктивною, але не зачіпати особистісних інтересів кожної людини, а стосуватися виключно сфери професійної із чітким та обґрунтованим поясненням.

Другий шлях — смаки. Соціальні почуття, що характеризують здатність до розрізнення. Розуміння й оцінювання явищ, людей, їх дій з позицій прекрасного і потворного. Індивідуальні розбіжності у смаках можуть нівелюватися завдяки загальним умовам діяльності, виробленої загальної концепції. Подолання індивідуальних відмінностей у смаках людей сприяє спілкуванню та налагодженню контакту. Розвиток дискусії, висловлення власної думки, не боючись осуду, адже кожна людина — це насамперед особистість, вона має право думати “по-іншому”, все це також сприятиме розвитку сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Третій шлях — потяги. У будь-якому колективі, де працюють люди, є симпатії та антипатії. Вони вникають на основі смаків, потреб та інтересів. Духовний потяг сприяє тому, аби налагоджувалися контакти між працівниками, створює невимушені ситуації для обговорення в колективі подій. Найрезультативнішим є спілкування, коли взаємний потяг переростає в дружбу, яка накладає певні зобов'язання на людей, не передбачає двозначності, нещирості. Дружні взаємини в колективі по-

винні передбачати принциповість у формально-виробничих стосунках.

Четвертий шлях — прагнення. Наполегливе бажання досягти мети або розв'язати завдання в процесі діяльності чи спілкування. Ґрунтується на інтересі до особистості, є фактором розвитку спілкування, стимулює спілкування, якщо основою його є однакові потреби, інтереси, смаки людей, які з часом оформлюються в колективну волю.

П'ятий шлях — стосунки. Неважливо, в якому статусі працівник, — чи він молодий фахівець, чи досвідчений професіонал, — необхідно формувати концепцію довіри один до одного. Чим більше працівник буде бачити, що його приймають, тим швидше він освоїться в колективі і даватиме результати в роботі. Напруженість у стосунках негативно відображатиметься на функціонуванні всього колективу. Підвищена напруженість, невмотивована агресія, нездоровий дух у ко-

лективі сприятимуть розвитку конфліктних ситуацій.

Отже, соціально-психологічний клімат групи являє собою стан групової психіки, обумовлений особливостями життєдіяльності групи. Це своєрідний сплав емоційних та інтелектуальних установок, відносин, настроїв, почуттів, думок членів групи. Усе це — окремі елементи соціально-психологічного клімату. Залежно від характеру морально-психологічного клімату, його дія на особистість буде різною: він може стимулювати до праці, піднімати настрій, вселяти жвавість і впевненість, або навпаки, пригнічувати, знижувати активність і енергію, призводити до виробничих моральних втрат. Ефект дії може бути позитивним або негативним, сприятливим або несприятливим. Це відбувається тому, що морально-психологічний клімат виражається в різних емоційних проявах, в емоційному оцінюванні існуючих відносин: “приємно — неприємно”, “цікаво — нецікаво”.

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ФОРМ І СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Оплата праці трудової діяльності є одним із важливих чинників економічного зростання суспільства в ринкових відносинах. Це рушійний механізм для отримання швидкої, якісної та творчої віддачі від робочої сили в умовах глобальної конкуренції, коли домінантним постає питання ефективного та раціонального використання всіх видів ресурсів, і особливо, людського потенціалу.

Проблема мотивації трудової діяльності не є суто теоретичною. Вона має прямий вихід на практику. Від того, що вкладає та чи інша людина у свою трудову діяльність, залежить її ставлення до роботи. Тому вивчення, розуміння внутрішніх механізмів мотивації, сприяє виробленню ефективної політики у сфері праці і трудових відносин, створенню “режиму найбільшого сприяння” для тих, хто справді прагне до продуктивної праці. В основі мотивації праці лежить прагнення людини до задоволення своїх потреб.

Можна виокремити такі основні потреби: матеріальна винагорода за працю, вона є джерелом засобів існування; змістовна, цікава праця, яка надає простір для самореалізації людини; суспільна корисність праці, адже те, на що витрачено фізичну і

розумову енергію, має бути комусь потрібне; досягнення відповідного уявленню людини соціального статусу (повага, визнання, службове просування); духовна діяльність людини, яка включає не лише інтелектуальну (освіту, підвищення кваліфікації тощо), а й інші види діяльності, що породжуються внутрішнім станом людини (користування культурним надбанням, естетичний розвиток); безпека і захист трудової діяльності [2, 268].

Ці види потреб мають певну спільність, і в узагальненому вигляді можуть бути подані як сукупність двох основних груп потреб: матеріальних і статусних. Отже, виокремлюють такі складники мотивації:

1. Економічний складник, зосереджений на формуванні середнього класу в суспільстві. Люди працюють здебільшого для задоволення своїх економічних потреб. Саме тому в економічному складникові використовують матеріальні стимули, представлені преміями, доплатами тощо.

2. Соціальна складова мотивації визначає ставлення до робочої сили як до вирішального ресурсу. Це формує дбайливе ставлення до працівників, піклування про їх відпочинок та мікроклімат у колективі, відповід-

ність амбіцій працівника та здібностей посади, яку він займає.

З розвитком внутрішньоекономічних відносин на підприємствах виникли сучасні інструменти оплати праці, до яких можна віднести:

1. Систему бонусів, що вже давно широко застосовується на Заході і не раз довела на практиці свою ефективність.

2. Програму оплати праці за кінцевим результатом, яка широко застосовується в багатьох західноєвропейських країнах і США, а зараз стає популярною і в Україні.

3. Накопичувальне страхування є невід'ємним елементом сучасного HR-менеджменту. Такі програми не тільки допомагають керівнику з мінімальними витратами вирішити кадрові питання, а й дають можливість ефективно управляти фінансовими потоками підприємства.

4. Надання соціальних пакетів залежно від посади. Найпоширеніший напрям — укладання договорів добровільного медичного страхування працівників середньої та вищої ланки.

Мотивація сприяє досягненню прийнятної і стимульованої рівнів індивідуальної результативності праці, а звідси — і піднесенню професійного рівня працівника.

Оцінка ефективності праці персоналу є необхідною складовою системи управління ним. Від якості та ефективності систем оплати праці залежить конкурентоспроможність підприємства, його привабливість для зовнішніх та внутрішніх інвесторів, здатність до стійкого розвитку [4, 25].

Система оплати праці ґрунтується на нормативному рівні трудової діяльності, тобто вступ працівника до системи трудових відносин передбачає, що за відповідну винагороду він має виконувати певні обов'язки. При цьому мета діючої системи оплати праці полягає не тільки в тому, щоб спонукати людину працювати, а й примусити її робити це краще, тобто ефективна система стимулювання має спиратися на результати трудової діяльності. Процес створення сучасного ефективного механізму оплати праці є дуже складним, його потрібно розглядати як багатокомпонентну систему економічних, соціальних, психологічних, організаційних заходів та методів впливу на задоволення актуальних потреб працівників в інтересах досягнення колективних цілей організації. Важливе місце посідає оплата праці у зіставленні з базисними потребами, що мають індивідуальні, типологічні та вікові особливості. Їх ігнорування може негативно вплинути на ефективність управління. Для того щоб поліпшити ефективність використання форм і систем оплати праці, необхідно враховувати не тільки досвід розвинених країн, які вже досягли значних успіхів у мотивуванні персоналу, а й розробляти свої підходи з урахуванням менталітету нації.

Література

1. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації / О. Байда, О. Б. Моргулець // Вісник КІБІТ. — 2011. — № 1. — С. 55–57.
2. Богоявленська Д. В. Економіка і менеджмент праці: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2010. — 332 с.

3. *Колот А. М.* Мотивація персоналу: Підруч. / А. М. Колот. — К.: КНЕУ, 2012. — 337 с.
4. *Міокова Г. І.* Вплив мотивації на результативність трудової діяльності /

Г. І. Міокова //Україна наукова — 2012: Матер. другої всеукр. наук.-практ. конф. — Т. 5. — Дніпропетровськ: Наука і освіта. — 2012. — С. 24–26.

УПРАВЛІННЯ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Ринковий напрям розвитку економіки України головною метою має забезпечення стійкого функціонування суб'єктів господарювання та підвищення рівня життя населення, що передусім пов'язано з відновленням ефективності процесів виробництва та обігу капіталу як основних фаз відтворення, що були порушені протягом тривалого періоду. Саме капітал посідає одне з головних місць у системі соціально-економічних та політичних відносин суспільства. Через недосконале управління капіталом як на макро- так і на мікрорівні, що зумовлено низкою об'єктивних та суб'єктивних причин, економіка України досить повільно долає кризовий стан. Прискорити процес виходу з кризи можна за допомогою управління, що відповідає сучасним умовам, спирається на досягнення науки та враховує практику. Саме тому проблема управління капіталом набуває особливої актуальності на сучасному етапі розвитку економіки України.

Особливої уваги заслуговують питання управління капіталом підприємства як основного осередку економічної системи, в процесі функціонування якого здійснюється процес кругообігу капіталу: його залучення, розміщення та використання. Динамізм, невизначеність, складність економічного середовища та

процесів, що в ньому відбуваються, вимагають перегляду не лише сутності та змісту капіталу як економічної категорії, а й концептуальних засад управління ним.

Капітал має тривалу історію досліджень, що починається з наукових праць Аристотеля і триває донині. Основним надбанням наукової думки в галузі розуміння сутності капіталу можна назвати кілька основних концепцій. Такими є натуралістична концепція (А. Сміт, Д. Рикардо, А. Маршалл, Дж. Б. Кларк, С. Сисмонді, Дж. Р. Хікс, Т. Мілль), монетаристська концепція (Д. М. Кейнс, Д. Стоун, К. Хітчинг, Д. Бегг, Б. Мінц, М. Шварц, Дж. Робінсон) та соціальна ("людського" капіталу) концепція (Г. Беккер, Дж. Мінцер, Т. Шульц, С. Фішер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензі), а також системна теорія капіталу К. Маркса. У сучасних дослідженнях капіталу увага спрямовується в основному на аналіз окремих аспектів, характеристик капіталу, а цілісна концепція, на жаль, відсутня.

Капітал являє собою накопичений шляхом заощаджень запас економічних благ у формі грошових коштів та реальних капітальних товарів, які залучаються його власниками в економічний процес як інвестиційний ресурс та фактор виробництва з метою отримання доходу. Його функ-

ціонування в економічній системі ґрунтується на ринкових принципах і пов'язане з факторами часу, ризику та ліквідності.

Капітал — це економічна категорія, яка відома давно, але отримала новий зміст в умовах ринкових відносин. Як головна економічна база створення і розвитку підприємства, капітал у процесі свого функціонування забезпечує інтереси держави, власників і персоналу.

Капітал підприємства характеризує загальну вартість засобів у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах, які інвестуються у формування його активів.

Розглядаючи економічну сутність капіталу підприємства, слід зазначити такі його характеристики:

- Капітал підприємства є основним фактором виробництва.

В економічній теорії виділяють три основних фактори виробництва, які забезпечують господарську діяльність підприємств:

- капітал;
- земля та інші природні ресурси;
- трудові ресурси.

У системі зазначених факторів виробництва капіталу відводиться пріоритетна роль, оскільки він об'єднує всі фактори в єдиний виробничий комплекс.

- Капітал характеризує фінансові ресурси підприємства, які забезпечують дохід.

У цій своїй якості капітал може виступати ізольовано від виробничого фактора — у формі позикового капіталу, який забезпечує формування доходів підприємства не у виробничій (операційній), а у фінансовій (інвестиційній) сфері його діяльності.

- Капітал є головним джерелом формування добробуту його власників.

Капітал забезпечує необхідний рівень добробуту його власників як у поточному, так і в перспективному періодах. Частина капіталу, яка спрямована на задоволення поточних чи перспективних потреб його власників, перестає виконувати функцію капіталу. Капітал, який накопичується, повинен задовольнити потреби його власників у перспективному періоді, тобто формує рівень майбутнього їх добробуту.

- Капітал підприємства є головним виміром його ринкової вартості.

У цій якості передусім виступає власний капітал підприємства, який визначає обсяг його чистих активів. Разом з тим, обсяг власного капіталу, який використовує підприємство, одночасно характеризує і потенціал залучення ним позикових фінансових засобів, які забезпечують отримання додаткового прибутку. Сукупно з іншими, менш значущими факторами, формується база оцінки ринкової вартості підприємства.

- Динаміка капіталу підприємства є важливим барометром рівня ефективності його господарської діяльності.

Здатність власного капіталу до зростання високими темпами характеризує високий рівень формування й ефективний розподіл прибутку підприємства, його спроможність підтримувати фінансову рівновагу за рахунок внутрішніх джерел. І навпаки, зниження обсягу власного капіталу є, як правило, наслідком неефективної, збиткової діяльності підприємства.

Велику роль відіграє капітал в економічному розвитку підприємства, і в забезпеченні інтересів держави, власників і персоналу виступає головним об'єктом фінансового управління підприємством.

Взагалі капітал підприємства є наріжним каменем розвитку системи підприємництва. З його допомогою можна стимулювати або стримувати розвиток будь-якого суб'єкта господарювання. Ефективність діяльності останнього значною мірою залежить від рівня розвитку та вдосконалення системи управління капіталом. Управління капіталом суб'єктів господарювання тісно пов'язане з прийняттям управлінських рішень, оскільки його величина та динаміка є важливими критеріями при встановленні їх оптимальності. Капітал завжди виступає необхідним атрибутом діяльності — від моменту створення підприємства до його ліквідації або реорганізації. Важливою характеристикою будь-якого підприємства є ефективність його управлінської системи. У процесі проведеного нами теоретичного дослідження було визначено таке:

1. З урахуванням існуючих підходів до тлумачення поняття “капітал”, поданих в економічній літературі, та його характерних ознак, капітал підприємства трактуватимемо як сукупність економічних благ у грошовій, матеріальній та нематеріальній формах, які залучаються в економічний процес діяльності суб'єкта господарювання з метою їх відтворення та отримання доходу.

2. Капітал підприємства характеризується багатоманітністю образів, в яких він виступає. При цьому най-

важливішим вважається його поділ на власний і позиковий — у процесі формування, та основний і оборотний — у процесі використання.

3. Як власні, так і позикові джерела капіталу мають переваги й недоліки. Підприємство, яке використовує тільки власний капітал, має високу фінансову стійкість, але обмежує свій розвиток, не використовуючи можливості приросту прибутку на позиковий капітал. При частковому ж використанні позикового капіталу виникає ризик погіршення фінансового стану підприємства, але виникає можливість приросту розширення обсягів господарської діяльності підприємства, підвищення його ринкової вартості.

4. Управління капіталом передбачає вплив на його обсяг і структуру, а також джерела формування з метою підвищення ефективності його використання. Налагоджений механізм управління капіталом передбачає:

- чітку постановку цілей і завдань управління капіталом, а також контроль за їх дотриманням у плановому періоді; удосконалення методики визначення й аналізу ефективності використання усіх видів капіталу;
- розробку напрямів оптимізації процесу управління капіталом, а також їх аналізу й упровадження; розробку методики оперативного управління високоліквідними оборотними активами;
- розробку загальної стратегії управління капіталом; використання у процесі управління економічних методів і моделей, зокрема при аналізі і плануванні.

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Ефективність господарської діяльності сучасного підприємства залежить від мотивації працівників, яка в конкурентних умовах ринку виявляється визначальною у підвищенні їх професійної компетентності, креативності, новаторських здібностей. Зростання значущості ефективної діяльності працівників як капіталу визначає результати господарської практики підприємства, обумовлює успішний розвиток певних суб'єктів національної економіки та, водночас, актуалізує потребу дослідження умов створення гнучкої й ефективної системи підвищення їх мотивації.

Аналіз наукової літератури свідчить, що проблема формування й ефективного використання продуктивних якостей людей, їх місця та ролі в економічній системі суспільства завжди викликали значний інтерес дослідників. Методологічні основи наукового аналізу проблем підвищення продуктивності праці започатковані класиками політекономії — В. Петті, А. Смітом, К. Марксом. Аналіз творчої спадщини класиків економічної науки та віднесення трудових ресурсів до “основного” капіталу суспільства дають підстави зробити висновок, що ефективність праці визначають природні здібності

працівника, рівень його професійної освіти та компетентності, а також прагнення до навчання та самореалізації упродовж життя. Відтак, в конкурентних умовах ринку доцільне впровадження та вдосконалення механізму активного стимулювання мотивації працівників, який сприятиме підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства в цілому.

Такий стан проблеми детермінує потребу дослідження змісту та шляхів підвищення мотивації персоналу в господарській діяльності підприємств національної економіки. Теоретичні висновки мають бути зроблені з позицій збереження надбань сучасної економічної науки. З'ясуємо шляхи та обґрунтуємо особливості підвищення мотивації працівників як фактор управління діяльністю персоналу.

Мотивація як сукупність спонукальних факторів (мотивів, потреб, стимулів) визначає активність працівника. Мотивація — складне, особистісне утворення працівника і водночас провідна функція управлінської діяльності підприємства, що узагальнює сукупність причин і спонукальних факторів, спрямовує, структурує потреби, цілі, ідеали, настанови, світогляд для заохочення

продуктивної діяльності працівників.

Мотивація визначає успіх професійної діяльності працівника та зумовлює свідому, сумлінну, наполегливу та цілеспрямовану його працю з метою розв'язання господарських завдань і досягнення економічно значущих результатів підприємства. Відтак, мотивація праці — це прагнення працівників задовольнити власні потреби через трудову діяльність.

Водночас, мотивація праці — одна з найважливіших функцій менеджменту, яка полягає в заохоченні працівника чи групи працівників досягати визначених господарських цілей підприємства через систему спонукальних факторів (мотивів, потреб, стимулів, спонукальних чинників), визначає активність працівника підприємства будь-якої форми власності.

Однак мотивація працівника — не лише спонукальні, а й ситуативні фактори (вплив співробітників, специфіка професійної діяльності та ситуації), які є доволі динамічними та мінливими. Це зумовлює значні можливості впливу на активність працівників, оскільки інтенсивність їх актуальної мотивації визначається силою його мотивів та інтенсивністю ситуативних детермінант (вимогами, складністю професійних завдань, впливом співробітників тощо). Рівень мотивації у кожній конкретній ситуації визначається значущістю досягнення успіху, надією на успіх та суб'єктивною ймовірністю

досягнення успіху (тобто шансом на успіх).

Мотивація працівників визначається способами впливу на задіяні трудові ресурси підприємства з метою підвищення продуктивності праці. Тому мотивація обумовлюється *системою мотиваційних чинників* як сукупністю *потреб, мотивів та стимулів* працівників до продуктивної професійної діяльності. Завдання дослідження зумовлюють необхідність аналізу змісту та взаємозв'язку понять “потреба”, “мотив”, “стимул”, які впливають на мотивацію працівників та активізують професійну діяльність персоналу підприємства.

Отже, дослідження мотиваційного аспекту прийняття рішень управління діяльністю персоналу обумовлено зміною характеру та змісту праці в конкурентних умовах ринку. Виявлено, що мотивація як сукупність потреб, мотивів та стимулів спонукає працівників до свідомої, цілеспрямованої діяльності, активізує індивідуальні прагнення працівника до сумлінності та наполегливої праці для досягнення необхідних цілей підприємства. Система мотиваційних чинників — потреб, мотивів та стимулів — визначає умови продуктивної професійної діяльності працівників. Проаналізовано зовнішні, внутрішні та соціальні чинники мотивації працівників. Подальша лінія дослідження буде присвячена вивченню ефективності мотивації управлінського персоналу сучасного підприємства.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

За умов високих темпів науково-технічного прогресу, зростають вимоги до професійних якостей працівників, внаслідок чого виникає необхідність постійно оновлювати знання, удосконалювати вміння, навички, методи роботи, якими оперує індивід у практиці своєї трудової діяльності. Відомо, що здобуті знання стають наполовину застарілими кожні 5 років, якщо людина не займається самоосвітою і не підвищує рівень своєї кваліфікації. В умовах технічних нововведень кадри повинні володіти різнобічними технічними та науковими знаннями, вмінням ініціативно діяти; мати розвинене почуття відповідальності за функціонування довіреної їм підсистеми, мають бути готовими до освоєння нових видів продукції, технології, обладнання, професії та місця роботи. Періодичне оновлення, поглиблення, розширення професійно важливих знань, умінь, навичок з урахуванням пріоритетних напрямів розвитку організації забезпечує значне зростання ефективності організації.

Вивченню питань управління професійним навчанням та розвитком персоналу присвятило свої праці чимало авторів, таких як: Х. Баррінгтон, В. Бенніс, Р. Вільямс, Дж. Волтон,

Т. Гараван, Р. Грант, З. Затте, Д. Кіркпатрік, А. Кох, М. Рейд, С. Флетчер, Г. А. Дмитренко, В. М. Колпаков, В. І. Куценко, В. А. Савченко та ін.

У сучасних організаціях основними напрямками, що дають змогу забезпечити високий кваліфікаційний рівень службовців, є набір фахівців, які мають певний досвід з відповідної спеціалізації, а отже такі люди не потребують навчання одразу. Водночас трапляються ситуації, коли попередній досвід не завжди є доречним.

Етапи роботи з новими співробітниками:

- забезпечення умов адаптації (регламентовано положенням про адаптацію);
- навчання, просування.

Робота починається із співбесіди з керівником структурного підрозділу (історія фірми, структура, традиції, правила поведінки) і психологічного тестування.

Навчання нових спеціалістів з продажу проходить за двома напрямками:

1-й напрям охоплює вивчення асортименту, що включає навчання найменуванням продукції (обладнання, сервісних послуг тощо); вивчення брендів, їх історії, напрямів діяльності, особливостей продукції

(проводиться паралельно із стажуванням);

2-й напрям передбачає навчання власне продажам, що передбачає п'ятикроковий тренінг продажів, лекції із сертифікації, заняття з маркетингу ринку обладнання, розмитнення [1, 17].

Тренерами можуть бути співробітники компанії, зовнішні тренери запрошуються тільки для навчання технічних службовців та робітників, що працюють понад 1 рік.

Програма складається з двох блоків:

I блок. Професійне навчання, також на цьому етапі проводиться навчання основам розмитнення товарів, маркетингу. Прийнятий новий співробітник підписує учнівський договір, згідно з яким передбачається повна оплата навчання у разі звільнення співробітника протягом першого місяця, і часткова оплата у разі звільнення протягом 3-х місяців.

II блок. Другий блок навчання починається через місяць, після початку роботи нового співробітника.

Відбувається ознайомлення з усіма документами, соціальними пільгами, регламентуючими документами і т. д. Оплата праці на період стажування має такий вигляд:

- перші три місяці (період стажування) — 80 % зарплати;
- 3–6 місяців — 90 % зарплати;
- через 6 місяців — 100 % зарплати + інфляційний пакет.

Готовність нового спеціаліста з продажу до професійної діяльності оцінюють кілька старших колег (наставник і технічний директор).

Для організації навчання може бути застосована система стажувань.

Система стажувань допомагає спеціалістам та фахівцям швидше овоїться на новому місці, поповнити недостатні (а деколи і зовсім відсутні) знання і навички, необхідні для виконання професійних обов'язків. Адже саме через їх відсутність новачки дуже часто відчують страх невдачі в них починають з'являтися такі думки: “Можливо, робота продавця не для мене”, — особливо, якщо з нього відразу починають вимагати план продажу, аналогічний плану досвідченого співробітника [3, 35].

На період стажування новачок прикріплюється до наставника, який отримує доплату за наставництво. Наставник пояснює правила телефонних та особистих розмов, ділових зустрічей, вимоги до зовнішнього вигляду співробітника, надає інформацію про контактні дані з діловими партнерами. Премії з продажів першого тижня стажистів йдуть наставникам. Навчання ведеться за трьома напрямами:

- по асортименту — навчання проводить менеджер, що займається товарними групами;
- по продажах — навчання проводять наставники;
- навчання по заявлених темах.

Оцінка результативності навчання проводиться за двома параметрами:

- кількісна оцінка — обсяг особистих продажів;
- якісна оцінка — теоретичні знання про торгові марки, моделі, тенденції і т. д. а також знання правових основ торгівлі.

Слід відзначити, що керівництво організації вважає, що людина,

яку ми навчаємо, в цілому має відповідати всім вимогам керівництва компанії, мати розвинений потенціал, але їй щось може не вистачати — ось це “щось” і повинно дати їй навчання. Водночас, якщо співробітник просить директора відправити його на курси, його варто запитати: “Скільки ти готовий заплатити за них сам?” Якщо співробітник відповість: “Нічого”, — то це навчання йому не потрібне, воно не дасть своїх плодів [2, 6]. Хай за навчання платить компанія, але сам співробітник теоретично має бути готовий викласти власні кошти за тренінг або курси. Для цього зі співробітників, яких компанія планує направити на навчання, необхідно зібрати не дуже велику грошову суму, не зіставлявану з реальною вартістю цих курсів. Це дасть можливість перевірити, для кого навчання — це просто важкий обов’язок, а хто справді прагне професійно зростання.

Отже, навчання спеціалістів з продажу є одним з найшвидших способів адаптації для нових співробітників. Зазвичай потрібно багато часу для того, щоб фахівцю освоїтися на новому робочому місці, повністю опанувати специфіку і тонкощі ро-

боти, і відчути себе відносно впевнено. Відповідно, чим довший період його адаптації, тим збитковіший для організації цей співробітник — він не працює на повну силу і, відповідно, не приносить передбачуваний прибуток. До того ж, ненавчений спеціаліст з продажу може почати вдосконалювати свої навички безпосередньо на покупцях, що може не кращим чином позначитися на іміджі і сприйнятті усього підприємства. Тому, проводячи якісне навчання відразу після прийому на роботу, новому співробітнику дається необхідний мінімум знань і таким чином скорочується адаптаційний період.

Література

1. Вакуленко О. П. Про організацію професійної підготовки працівників / О. Вакуленко // Праця і зарплата. — 2012. — № 38. — С. 17.
2. Григорьева Т. О. Основные направления совершенствования системы внутрифирменного обучения и развития персонала / Т. О. Григорьева // Управление развитием персонала. — 2005. — № 1. — С. 2–8.
3. Курлянд З. Н. Теорія і методика професійної освіти: Навч. посіб. / За ред. З. Н. Курлянд. — К.: Знання, 2012. — 390 с.

ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ

Світовий досвід свідчить, що країни з перехідною економікою не в змозі розвивати господарство без залучення й ефективного використання інвестицій. Акумуляуючи підприємницький, державний та змішаний капітал, забезпечуючи доступ до сучасних технологій та менеджменту, інвестиції не тільки сприяють формуванню національних інвестиційних ринків, а й пожвавлюють ринки товарів та послуг. Крім того, інвестиції, як правило, сприяють заходам макроекономічної стабілізації та допомагають розв'язувати соціальні проблеми трансформаційного періоду.

До початку 1990-х років в Україні категорії “інвестиції” не знаходились місця як у теорії, так і практиці. Вперше це поняття у вітчизняній економічній літературі почало зустрічатися, коли підмінялось поняттям “капітальні вкладення”. Інвестиції розглядались, як правило, як найважливіший економічний інструмент, який характеризував діяльність будівельного комплексу. В цьому випадку капітальні вкладення (іноді — інвестиції) аналізувались у двох аспектах: як економічна категорія та як процес, пов'язаний з рухом грошових коштів (ресурсів).

Поступово, з формуванням в Україні основ ринкових відносин

починають змінюватися наукові світогляди сутності інвестицій (капітальних вкладень), виникають та розвиваються суто ринкові підходи до їх оцінки та прогнозування форм, методів та принципів здійснення інвестиційної діяльності.

На відміну від бухгалтерського обліку, історія якого нараховує не одне тисячоліття, інвестування як самостійна наука сформувалась відносно недавно. Окремі розробки з теорії велись ще до Другої світової війни. Проте вважається, що початком цього процесу була перша половина 1950-х років, коли М. Марковіц у своїх працях заклав основи сучасної теорії інвестиційного портфеля. Таким чином, по суті, було викладено методологію прийняття рішень у сфері інвестування, а також запропоновано відповідний науковий інструментарій.

Варто зауважити, що формування західної наукової думки щодо інвестування здійснювалось на основі вчення про фінанси. Саме в рамках теорії фінансів сформувалась прикладна дисципліна “інвестиційний менеджмент” як наука, що присвячена методології та техніці управління інвестиціями компанії та яка включає три взаємопов'язаних напрями, які є серцевиною процесу управління інвестиціями компанії:

- інвестиційна політика (тобто дії, пов'язані з розміщенням інвестиційних ресурсів);
- управління джерелами коштів (тобто звідки брати кошти і якою має бути оптимальна структура джерел фінансування);
- дивідендна політика (у яких обсягах та в якому вигляді виплачувати дивіденди).

У свою чергу Україна значний імпульс для розвитку теорії інвестицій отримала становленням системи приватного підприємництва та конкуренції. Піком досліджень можна назвати 1990-ті роки, коли проблемам теоретичного осмислення категорії “інвестиції” та пов'язаних із цим поняттям процесам приділялося особливо багато уваги.

В Україні теоретичне пізнання категорії інвестицій знайшло своє відображення в Законі України “Про інвестиційну діяльність” від 18 вересня 1991 р. та в Законі України “Про внесення змін до Закону України “Про оподаткування прибутку підприємств” від 22 травня 1997 р. Проте, варто відмітити, що в цих законах у визначення “інвестиція” вкладається різний зміст. Так, у Законі України “Про інвестиційну діяльність: “...інвестиціями є усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, у результаті якої створюється прибуток або досягається соціальний ефект”.

У Законі України “Про внесення змін до Закону України “Про оподаткування прибутку підприємств”: “Інвестиція — це господарська операція, яка передбачає придбання

основних фондів, нематеріальних активів, корпоративних прав та цінних паперів в обмін на кошти або майно. Інвестиції поділяють на капітальні, фінансові та реінвестиції”.

Отже, інвестиції — це складне та змістовне поняття, що інтегрує в собі різні економічні процеси, які впливають на виробництво, розподіл, обмін і споживання національного продукту, тобто вони є фундаментальною основою суспільного відтворення.

Відповідно до Закону України “Про інвестиційну діяльність” від 18 вересня 1991 р. № 1560–ХІІ *інвестиційна діяльність* визначена як сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб та держави щодо реалізації інвестицій. Вона здійснюється на основі:

- інвестування, яке здійснюється громадянами, недержавними підприємствами, господарськими асоціаціями, а також громадськими та релігійними організаціями;
- державного інвестування, яке здійснюється органами влади й управління України, а також державними підприємствами та установами;
- іноземного інвестування, яке здійснюється іноземними державами, юридичними та фізичними особами;
- спільного інвестування, яке здійснюється громадянами та юридичними особами України й інших держав.

Інвестиційна діяльність часто розглядається як інвестиційний процес, стадіями якого є:

- мотивація інвестиційної діяльності;

- прогнозування та програмування інвестицій;
- обґрунтування доцільності інвестицій;
- страхування інвестицій;
- державне регулювання інвестиційного процесу;
- планування інвестицій;
- фінансування інвестиційного процесу;
- проектування та ціноутворення;
- забезпечення інвестицій матеріально-технічними ресурсами;
- освоєння інвестицій;
- підготовка до виробництва продукції;
- попередня задача в експлуатацію;
- кінцева задача об'єкта в експлуатацію.

Зазвичай інвестиційний процес розпочинається з мотивації інвестиційної діяльності. Основним мотивом такої діяльності є надлишок коштів у суб'єкта господарювання або приватної особи, яких не влаштовують відсотки за банківськими депозитами. Інвестор, який є власником цих нагромаджень (збережень), прагне придбати на інвестиційному ринку фінансові активи або інвестиційні товари (реальні активи), тобто здійснити інвестиції.

При виборі об'єкта інвестування проводиться низка передінвестиційних досліджень: вивчаються всі інвестиційні ризики, проводяться маркетингові дослідження, оцінюються напрями інвестування.

Для інвестування, як правило, не вистачає власних коштів інвестора і тому він прагне одержати позич-

ковий, або залучений капітал, тобто використати інші джерела фінансування, крім власних. Визначення джерел фінансування (інвестиційних ресурсів), обґрунтування їх структури передуює інвестуванню, воно необхідне для переконання й залучення до проекту інших учасників інвестиційного процесу.

Ресурсне забезпечення об'єкта інвестування здійснюється також за допомогою інших учасників інвестиційної діяльності, як правило, на контрактних засадах.

Освоєння інвестицій означає їх капіталізацію, тобто створення реальних та фінансових активів. Внесенням в експлуатацію не закінчується реалізація інвестиційного проекту. У процесі експлуатації проект потребує нових інвестицій для підтримки виробництва і його розвитку, таким чином, знову починається процес передінвестиційних досліджень.

Об'єктами інвестиційної діяльності можуть бути будь-яке майно, в тому числі основні фонди й оборотні кошти в усіх галузях та сферах народного господарства, цінні папери, цільові грошові вклади, науково-технічна продукція, інтелектуальні цінності, інші об'єкти власності, а також майнові права.

Забороняється інвестування в об'єкти, створення та використання яких не відповідає вимогам санітарно-гігієнічних, радіаційних, екологічних, архітектурних та інших норм, встановлених законодавством України, а також порушує права й інтереси громадян, юридичних осіб та громадян, що охороняються законом.

ДІАГНОСТИКА ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

В умовах постійної зміни факторів зовнішнього середовища, в якому функціонують підприємства, виникає потреба в оцінці діючої системи стратегічного управління, у виявленні проблем її функціонування та формування напрямів вдосконалення стратегічного управління діяльністю, які б забезпечували ефективне ресурсне використання, здатність до саморозвитку, вдосконалення кадрової складової, практичної реалізації нових науково-технічних ідей з метою підвищення рівня економічної безпеки підприємства. Традиційні системи управління, орієнтовані на регламентацію стратегічної діяльності господарюючих суб'єктів, недостатньо гнучкі в динамічному зовнішньому середовищі. Глобалізація, інформатизація та когнітивізація економіки посилюють необхідність пошуку сучасних підходів до вирішення завдання формування ефективного стратегічного управління організацією в реальному секторі економіки. Високий рівень невизначеності зовнішніх умов господарської діяльності, протяжність у часі та значна капіталоемність стратегічних процесів потребують прийняття обґрунтованих рішень про напрями стратегічного розвитку, які використовуються для обґрунтування стратегії.

Проблемам стратегічного управління підприємством присвячені праці вчених: Д. Аакера [1], І. Ансоффа [2], Л. Є. Довгань [3], В. С. Катькало [4], Г. Б. Клейнера [5], Г. Мінцберга [6], М. Портера [7]. Загальновизнаними способами протидії негативному впливу невизначеності є формування на підприємстві ефективної системи стратегічного планування й використання комплексу інструментів стратегічного менеджменту. Аналіз різних теорій і методологій стратегічного управління відзначає необхідність узагальнення й систематизації накопиченого у цій сфері досвіду. Однак потрібно відмітити, що недостатньо представлено розкриття методологічних аспектів дослідження стратегічного розвитку підприємства, обґрунтування та реалізації основних інструментів стратегічного управління. Упровадженню внутрішньофірмових інститутів і технологій управління стратегічним розвитком підприємства перешкоджає недостатня розробленість теоретико-прикладних основ стратегічного менеджменту.

Розглянемо прикладні проблеми розвитку системи стратегічного управління та обґрунтуємо основні напрями підвищення стратегічного рівня системи управління вітчиз-

няними організаціями. Виходячи зі специфіки об'єкта нашого дослідження, методом оцінки використання системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах вибрано метод експертної оцінки.

Діагностика стратегічного управління на основі функціонального підходу дасть можливість виявити проблемні аспекти функціонування та розкрити напрями підвищення ефективності управління діяльністю. З цією метою нами було проведено попереднє (теоретичне та практичне) вивчення реальних управлінських процесів в адміністративній діяльності керівників. Для діагностики використання системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах була розроблена анкета. В ролі експертів виступає управлінський персонал 100 промислових підприємств (51,02 %) і підприємств сфери послуг (48,98 %). Як відомо, управлінська діяльність реалізується через систему специфічних функцій управління. У зв'язку з тим що кожен управлінський рівень характеризується своїми особливостями, в межах нашого дослідження одним з основних завдань було прослідкувати ступінь використання стратегічного управління керівниками різних рівнів управління, який будемо поділяти на стратегічний (вищий — 28,57 %), тактичний (середній — 35,71 %), оперативний (нижчий — 35,71 %).

Таким чином, виявляється суперечність у невідповідності пріоритетного використання управління при зростаючій важливості та складності управлінських проблем в умовах невизначеності середовища.

Експертне опитування керівників виявило ряд проблем, що перешкоджають використанню стратегічного управління вітчизняними підприємствами, впливають на ефективність їх діяльності, зменшують якість виконання покладених на них функцій.

У результаті ранжування зазначених факторів, кожному присвоюється оцінка використання цього фактора в практичній діяльності. Результати експертної оцінки показали, що основною перешкодою використання стратегічного управління є високий рівень нестабільності зовнішнього середовища. Виявлено, що найзначущими управлінськими проблемами керівники вважають обмежене фінансування та терміновість у прийнятті управлінських рішень. Аналогічні тенденції були виявлені в розподілі відповідей серед респондентів при сортуванні підприємств за розміром. Однак для керівників середніх підприємств більшою мірою характерна проблема недостатньої мотивації персоналу, для великих підприємств — складні методики, неадаптовані до вітчизняних реалій. Представники малих підприємств виділили неможливість впровадження інформаційних систем автоматизації стратегічного управління, недостатню компетентність управлінського персоналу. Водночас, за середніми оцінками можна виокремити такі проблеми: складні методики, неадаптовані до вітчизняних реалій, неврахування пропозицій знизу при підготовці відповідальних управлінських рішень, недостатня мотивація персоналу. Таким чином, при однаковості щодо нестабільності сере-

довища, обмеженого фінансування, терміновості у прийнятті управлінських рішень, виявлено проблему відсутності реальних інструментів оцінки стратегічних альтернатив, що будуть відповідати запитам вітчизняних підприємств.

Отже, проведене дослідження використання концепції стратегічного управління на вітчизняних підприємствах дає можливість зробити такі висновки. Стратегічне управління в традиційній схемі практичного використання має низку істотних недоліків, зокрема, недостатньо враховують: вплив зовнішнього середовища; творчі, інтуїтивні аспекти управління; узгодження планових рішень і локальних цілей поточного, оперативного та стратегічного планування.

Науковою новизною проведеного дослідження є вдосконалення обґрунтування основних результатів використання стратегічного управління на основі розроблення прогресивного інструментарію формування стратегічних рішень, виходячи із особливостей функціонування підприємства в умовах певної невизначеності чинників зовнішнього середовища, динамічності ринків України, неповноти та багатозначності інформації та якісних її оцінок.

Результати опитування на різних рівнях управління дали змогу виявити особливості використання стратегічного управління для кожного рівня управління: керівники стратегічного та тактичного рівня управління більшою мірою, ніж керівники інших рівнів управління, занепокоєні проблемою терміновості

у прийнятті управлінських рішень; проблема неможливості впровадження інформаційних систем автоматизації стратегічного управління має місце для керівників стратегічного рівня управління; складність методик, неадаптованих до вітчизняних реалій, є перешкодою у використанні стратегічного управління для керівників усіх рівнів управління; керівники тактичного рівня зазначають недостатню мотивацію персоналу, недостатню компетентність управлінського персоналу та неврахування пропозицій “знизу” при підготовці відповідальних управлінських рішень. Результатами використання стратегічного управління для підприємств паливно-енергетичної, легкої, харчової галузей і сільського господарства є посилення стратегічної спрямованості підприємств; розвиток підприємств; підвищення кваліфікації персоналу в сфері стратегічного управління. Залучення керівників усіх рівнів до прийняття стратегічно важливих рішень, використання сучасного інструментарію стратегічного управління при використанні зовнішніх консультантів (ВУЗ, НДІ, фірми) для проведення стратегічного аналізу, розроблення стратегії, підвищення кваліфікації є другим рівнем пріоритетності для промислових і непромислових підприємств.

Перспективи подальшого дослідження використання стратегічного управління підприємствами будуть спрямовані на адаптацію інструментів стратегічного управління до вимог динамічного середовища та забезпечення ефективної реалізації стратегій.

Література

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление: Пер. с англ. / Д. Аакер. — Под ред. С. Г. Божук. — 7-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 496 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1991. — 319 с.
3. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: Навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. — К.: Центр учбової л-ри, 2009. — 440 с.
4. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления: Монография / В. С. Катькало; С.-Петербург. гос. ун-т, факультет менеджмента. — СПб.: Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2006. — 548 с.
5. Клейнер Г. Б. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления / Г. Б. Клейнер // Проблемы теории и практики управления. — 2009. — № 1. — С. 15–22.
6. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг. — К.: Вид. О. Капусти (Підрозділ агенції “Стандарт”), 2008. — 389 с.
7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: [пер. с англ.] / М. Портер. — М.: Альпина Бизн. Букс, 2007. — 453 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 дасть можливість усім бажаючим ознайомитися з сучасним станом управлінської науки в Україні.

Для студентів, викладачів і всіх, хто цікавиться менеджментом.

Наукове видання

МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ

*Матеріали X науково-практичної конференції
магістрів та молодих вчених,
м. Київ, МАУП, 29 вересня 2014 р.*

*За редакцією
Л. В. Бірдус, Н. І. Новальської, М. І. Філіппова*

Відповідальний редактор *Ю. А. Носанчук*
Коректор *Н. К. Чумаченко*
Комп'ютерне верстання *Н. В. Коваленко*
Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 02.02.15. Формат 70×100¹/₁₆. Папір офсетний.
Друк ротатійний трафаретний.
Ум. друк. арк. 19,83. Обл.-вид. арк. 12,80. 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

Свідцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів
видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008 р.

Надруковано в друкарні ДП “Видавничий дім “Персонал”